

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO MÁSTER EN DIRECCIÓN



TÍTULO: "Procedimiento para la selección por competencias en la especialidad de Camarera de Alojamiento. Caso de estudio: Centro de Recreación y Alojamiento "Villa Guamá", MININT Pinar del Río."

AUTORA: Lic. Nadieshka Sánchez Reyes.

TUTOR: Dra.C Deysi Alfonso Porraspita.

Pinar del Río, 2010

"Año 52 de la Revolución"

"... El hombre tiene más virtudes de lo que se imagina... la gente tiene muchas más cualidades de lo que se imaginan y nuestro deber es descubrir esas cualidades, estimularlas, desarrollarlas en nuestros compatriotas."

Bidegain



***D**edicatoria:*

- ♥ A los seres que amo y que conforman mi mundo.
- ♥ A Mis padres, Margarita y Fernando, por regalarme la vida y por estar siempre presentes.
- ♥ A mi otro papá Domingo por lo mucho que me ha ayudado en este trabajo y por ser muy especial para mí.

Agradecimientos:

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron en la elaboración y culminación de esta investigación.

- ♥ A **Mi tutora** Deysi Alfonso, por su cooperación y sus sabias orientaciones, el ánimo y confianza que en todo momento me transmitía.
- ♥ A la Jefatura de Finanzas del MININT de Pinar del Río, por su constante preocupación y ocupación porque el trabajo llegará a feliz término.
- ♥ Al Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (**GEDELTUR**), por concederme todas las facilidades requeridas para desarrollar el trabajo y por darme la oportunidad de culminar lo que comencé.
- ♥ A Yimian por el apoyo y dedicación que me ofreció en todo momento.
- ♥ A familiares, amigos y compañeros que han mantenido su preocupación por el trabajo que he estado realizando.

A todos,



RESUMEN

En la actualidad, la competitividad que envuelve al mundo empresarial, se torna cada vez más influyente el tema de las competencias laborales que poseen las personas como alternativa para alcanzar el éxito en las organizaciones modernas; es por esta razón y situando a las personas como eje central dentro de todo proceso que genera servicio, que las organizaciones necesitan adquirir y desarrollar un personal mucho más competente que contribuya a satisfacer las necesidades de los huéspedes cada vez más exigentes. Con el principal objetivo de elevar la posibilidad de obtener los trabajadores competentes que se necesitan hoy en día, específicamente en una especialidad de marcada importancia por su relación directa con la satisfacción tanto de clientes externos como internos, se diseña el Procedimiento para la Selección por Competencias en la especialidad de Camarera de Alojamiento como objetivo principal de la investigación; este incluye una metodología cuyo objeto es la identificación y evaluación de las competencias laborales para la posterior selección por competencias en dicha especialidad, constituyendo esto a su vez un paso significativo en la gestión, planificación y control estratégico de los recursos humanos en el Centro de Recreación y Alojamiento "Villa Guamá" que fue la instalación del territorio que sirvió de referencia en el estudio realizado.

PALABRAS CLAVES:

"Competencias, Selección por Competencias y Procedimiento"

S U M M A R Y

Today, the competitiveness that surrounds the business world becomes increasingly influential theme of the work skills possessed by people as an alternative to success in modern organizations is for this reason and placing people at the heart central in any process that generates service organizations need to acquire and develop a much more competent staff to help meet the needs of increasingly demanding customers. With the main objective of raising the possibility of competent workers who are needed today, specifically in a specialty of marked importance for its relationship with the satisfaction of both external and internal customers, designing a Selection Procedure for Competency specializing in property Waitress main objective of the research, it includes a methodology for identification and evaluation of employment skills for subsequent selection skills in that specialty, this in turn constitutes a significant step for the management, planning and strategic control of human resources in the Recreation Center and Catering "Villa Guama" which was the installation of the territory that served as a reference for the study.

KEY WORDS :

"Skills, Competence and Procedure Selection"

ÍNDICE	P á g .
Introducción -----	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICO – METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN EL MININT. -----	6
1.1 El sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) -----	6
1.2 Proceso de Gestión de los Recursos Humanos -----	11
1.3 Generalidades sobre la Gestión Competencia. -----	16
1.4 La Selección por Competencias, un enfoque innovador dentro de la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias. -----	22
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN EL CENTRO DE RECREACIÓN Y ALOJAMIENTO "VILLA GUAMÁ". -----	35
2.1. Caracterización del Centro de Recreación y Alojamiento "Villa Guamá" -----	35
2.2 Caracterización del proceso de selección en el Centro de Recreación y Alojamiento "Villa Guamá" -----	40
CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ESPECIALIDAD DE CAMARERA DE ALOJAMIENTO. -----	56
3.1 Propuesta del Procedimiento para la Selección por Competencias en la especialidad de Camareras de Alojamiento. -----	57
3.2. Validación del procedimiento propuesto. -----	77
Conclusiones -----	83
Recomendaciones -----	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La constante fluctuación que envuelve al mundo y lo sumerge en cambios muchas veces contrastantes, tiene repercusión lógica en el desarrollo de las instalaciones recreativas militares. En este panorama histórico se produce la decisión de consolidar todas las actividades tendientes a mejorar constantemente las condiciones de vida y de trabajo de nuestros combatientes.

Lógicamente para ello tenemos que estar a tono con el desarrollo económico del país y por supuesto eso entraña que su desarrollo tiene una esencia extremadamente compleja a los efectos de poder transportar, alojar, alimentar y recrear a los combatientes y sus familiares, sirviéndose de diferentes talentos.

Es conocido que las instalaciones recreativas y de descanso constituye para el MININT una forma de atención a sus fuerzas y lógicamente también significa fuente de ingresos los cuales se han multiplicado considerablemente, esto hace que se pueda desarrollar progresivamente las mejorías en las instalaciones, en sus necesidades recreativas y alimentarias.

En los últimos años el mundo se ha mantenido inmerso en el cambio enfocado hacia la moderna gestión y planificación de los recursos humanos basado en las competencias laborales que hace que las empresas se concentren en desarrollar estrategias de trabajo que incluyan la implementación de dichas competencias. Uno de los subsistemas de mayor importancia dentro de la gestión y planificación de los recursos humanos es el de selección del personal con habilidades sustanciales y probadas a la hora de desempeñarse con efectividad, respondiendo a los intereses marcados de la entidad, es por ello que el tema de las competencias laborales adquiere marcado auge dentro del mundo empresarial.

Como parte del país y del sistema empresarial la Unidad Administrativa Comercial Provincial (UACP) no se ha quedado atrás en el tema de las competencias laborales, muchas organizaciones en el sistema lo abordan, aunque todavía queda un largo camino por recorrer lo que hace que el estudio y la puesta en práctica de esta temática se convierta en una necesidad evidente dentro de la empresa cubana. En dicha entidad el tema de las competencias laborales se convierte en una

necesidad por su importancia dentro de la economía en el MININT y por la creciente fluctuación de personal que se ha dado en los últimos tiempos hacia esta institución. La gestión de alojamiento es un hecho fundamental dentro de las instalaciones recreativas militares esta sitúa al huésped en un ambiente cómodo y confortable que hace de su estancia un recuerdo único. Uno de los eslabones principales es la Dirección de Alojamiento pues representa la arteria principal por donde circula el confort y la imagen de cada instalación, la limpieza de los centros es muy importante, da la pauta al huésped para regresar, quedarse o irse.

Es usual que en las instalaciones militares no se valore y atienda la función de la camarera de alojamiento con la importancia que requiere, hay que tener presente que un ambiente agradable y limpio depende en gran medida de la camarera de pisos o de alojamiento; ubicada en el área habitacional y vinculada al huésped directamente hace de su trabajo un motivo para que este quede satisfecho, complacido y desee volver; por esta razón la instalación debe contar con personal en el área de ama de llaves y sobre todo con camareras de alojamiento con las competencias específicas que hagan de su labor un éxito convertido en logros para la instalación en la cual se desempeñan.

Atendiendo y enfatizando en la importante función que desempeña la camarera de alojamiento dentro de una instalación militar así como en lo novedoso del tema de las competencias laborales y su papel fundamental a la hora de adquirir personal con los conocimientos, actitudes, valores, condiciones político-ideológicas necesarias que se ajusten al momento histórico que vive el país y respondan a los principios éticos-morales de una sociedad socialista.

Se ha constatado la carencia de una concepción integral de la planificación de los recursos humanos en dicha entidad, lo cual constituye el punto de partida para esta investigación a partir de tomar como **problema científico** a resolver en la misma: ¿Cómo contribuir a perfeccionar el proceso de selección del personal en el Centro de Recreación y Alojamiento "Villa Guamá?", este problema se inserta en el **objeto de estudio**: Proceso de Gestión de Recursos Humanos.

Campo de acción: Gestión por competencias.

El **objetivo general** de la investigación consistió en elaborar un procedimiento que permita la selección por competencias en la especialidad de Camarera de Alojamiento.

Para dar cumplimiento al objetivo general se trazaron como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Elaborar el marco teórico de la investigación tomando como base las tendencias actuales de la gestión de los recursos humanos y enfocados específicamente hacia la selección del personal por competencias, principales conceptos y teorías que guardan relación con el tema que se investiga.
2. Caracterizar el estado actual de las competencias laborales en la especialidad de Camarera de Alojamiento en el Centro de Recreación y Alojamiento "Villa Guamá".
3. Elaborar un procedimiento que permita la selección por competencias en la especialidad de Camarera de Alojamiento.
4. Validar el procedimiento para la selección por competencias en la especialidad de Camarera de Alojamiento, a través del criterio de los expertos.

Para dar solución al problema científico se formuló la siguiente **hipótesis de investigación**: "Si se diseña un procedimiento para la selección por competencias laborales en la especialidad de camareras de alojamiento, entonces se elevará la posibilidad de obtener los trabajadores competentes que se necesitan en esta especialidad lo que significa un paso significativo en el perfeccionamiento del proceso de selección del personal en el Centro de Recreación y Alojamiento "Villa Guamá".

Variable Independiente: Procedimiento para la selección por competencias laborales.

Variable Dependientes: Trabajadores competentes en la especialidad de Camarera de Alojamiento.

Para **conceptualizar** la variable independiente **Procedimiento para la selección por competencias** se hace necesario los conceptos: Selección y Competencia laboral.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos:

Del nivel teórico:

Análisis-síntesis: Análisis y síntesis de la investigación obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.

Inductivo-deductivo: Para diagnosticar el estado de las competencias laborales en el Centro de Recreación y Alojamiento "Villa Guamá" en la especialidad de Camarera de Alojamiento, para el diseño del procedimiento de la selección por competencias en dicha especialidad.

Sistémico - Estructural: Para determinar los componentes que formarán la concepción didáctico - metodológica, el conjunto de partes o elementos que la componen, su organización interna y soluciones como resultado de un proceso de síntesis.

Histórico-lógico: Para lograr una secuencia histórico-lógica del tema que se investiga.

Del nivel empírico:

Análisis de documentos: Para constatar como aparece reflejado en los diferentes documentos la problemática a investigar.

Entrevista: A camareras de alojamiento, Ama de llaves, especialista de R.H, con el objetivo de recopilar información acerca del tema que se investiga.

Encuesta a expertos: Para conocer nivel de competencia de los expertos y luego para validar el procedimiento propuesto.

Observación directa: Para diagnosticar el estado actual de las competencias clave para la especialidad de Camarera de Alojamiento que permitan profundizar en el problema que se investiga.

Criterio de Expertos: Para validar el procedimiento propuesto, valorando la efectividad del mismo.

Del nivel estadístico:

Cálculo del coeficiente de Kendall: Para comprobar si existe concordancia o no en los criterios emitidos por los expertos.

Prueba de Friedman (F): Para comprobar el nivel de importancia de los ítems utilizados para validar el procedimiento.

Para su presentación, esta investigación consta de una **Introducción** donde se fundamenta la importancia del tema desarrollado y se presenta el diseño teórico-metodológico de la investigación, un **Capítulo I**, que contiene el marco teórico que sustentó la investigación originaria; un **Capítulo II**, en el que se diagnostica el estado de las competencias laborales en la especialidad de camareras de alojamiento en el Centro de Recreación y Alojamiento "Villa Guamá"; para el posterior diseño y presentación del procedimiento para la selección por competencias en dicha especialidad en un **Capítulo III**, en este capítulo además se resume y explica todo el instrumental metodológico a desarrollar y la validación del procedimiento propuesto a través del criterio de expertos con su fundamentación cuantitativa y cualitativa; un cuerpo de **Conclusiones y Recomendaciones** derivadas de la investigación; la **Bibliografía** consultada y finalmente un grupo de **Anexos** de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO I: “FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.”

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis teórico acerca del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) y fundamentalmente la tendencia moderna hacia la Gestión de los Recursos Humanos por competencias (GRHC) y dentro de esta específicamente, lo relacionado con la selección del personal por competencias.

1.1 El sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH).

El recurso de mayor importancia dentro de las empresas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desarrollo satisfactorio de las actividades según las tendencias actuales, es el capital humano (CH) con que se cuente. Ligado estrechamente a la tecnología, la calidad, la atención al huésped y a otros factores de igual importancia, es el capital humano la principal fuente generadora de bienes y servicios dentro de las organizaciones. En la empresa moderna en los últimos tiempos el factor humano ha dejado de ser visto como un simple elemento de costo para convertirse en uno de los activos más importantes de la empresa, así como importante a la hora de obtener mejoras en la rentabilidad y en las ventajas competitivas sostenibles.

Desde el punto de vista de las personas y los estudiosos, el tema de los recursos humanos a lo largo de los años ha variado y no todos lo han visto y llamado de la misma forma; su importancia incluso ha sido motivo de estudio de distintos teóricos y prácticos que han abordado y tratado el tema de formas diferentes.

“El sistema de GRH define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos, acordes con la misión establecida y su visión”. (1)

El objeto de la función de recursos humanos, “sigue siendo el trabajo, o la actividad y el talento de las personas ocupadas en el proyecto empresarial, aunque estas personas hayan cambiado su relación contractual y funcional con la empresa.”(2)

La Dirección de Recursos Humanos (DRH), “es la visión contemporánea de la función social, las mujeres y los hombres que conforman una empresa son los

primeros recursos estratégicos de estas, así como su principal capital e instrumento esencial para el éxito". (3)

Cuando se trata la GRH atendiendo a su importancia, se asume que "las actividades de administración de personal constituyen un sistema de elementos claramente definidos, indica que cada actividad se relaciona directamente con todas las demás". (4)

A consideración de la autora Besseyre, es el que más se acerca y define de forma estratégica el tema de la gestión de los Recursos Humanos, haciendo énfasis marcado en las personas como eje principal del proceso de gestión, se acerca a un concepto dialéctico-materialista donde se incorpora el ser social convertido en éxitos para la empresa.

Por otro lado es importante destacar que la concepción estratégica de la empresa, está vinculada a la GRH por dos razones fundamentales; primero, son los RH los encargados de concebir y aplicar las estrategias a utilizar por las organizaciones; segundo, por ser la GRH una de las unidades funcionales reconocidas de la gestión (Menguzzato y Renau, 1995; Pérez Llanes, 1996; Kaplan y Norton, 2002; Ronda Pupo, 2004 y Cuesta Santos, 2005). Los modelos de GRH presentan características que los diferencian respecto a su orientación estratégica, donde despuntan en este sentido Besseyre y Hax; mientras Beer y Chiavenato desarrollan las políticas y Werther y Davis reconocen el papel del entorno, ambas (política y entorno) como aspectos estratégicos fundamentales a considerar en la gestión. Cuesta Santos (2005) destaca como uno de los rasgos fundamentales de la actual GRH su carácter sistémico y estratégico al señalar "...La GRH no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la empresa y además, de manera proactiva...". (5)

La autora coincide con el planteamiento anterior, aunque considera que aún no se logra en las organizaciones la necesaria integración del carácter estratégico y sistémico de la GRH bajo una sola concepción.

Los términos Administración, Dirección y Gestión han sido tratados de diferente forma y por diferentes autores, cada cual elabora su propio concepto y lo interpreta según su criterio particular.

El término "Administración" se acepta en muchas de las obras (Management) que han sido traducidas al español fundamentalmente, según **Menguzzato [1984]**, sin embargo al decirse así se piensa en otra función ajena a la gestión porque muchas veces en la práctica se ven estos términos con funciones diferentes, la administración más bien se asocia con tareas administrativas y no de gestión; igual sucede con el término "Dirección" que está asociado más bien a funciones y actividades de mando, al local donde se ubica el director de la empresa.

Sin embargo el término "gestión" es más utilizado y aunque suele referirse a un plazo corto y nivel operativo, las escuelas francesas lo utilizan como aceptación que en este tipo de escuela está más orientado hacia el entorno.

A partir del surgimiento de la organización científica del trabajo con Frederick W, Taylor, aparece la "Administración de personal" cuyo concepto ha sido citado por varios autores:

... tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expediente pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicadas. (**Ortueta [1987]**)

... pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal. (**Martines [1995]**)

... gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes. (**Ferriol [1996]**)

Según el criterio de la autora los conceptos mencionados tienen sus orígenes en las primeras prácticas que se manifestaron dentro de las primeras concepciones de la función de los Recursos Humanos (RH) en las organizaciones de entonces; es por ello que no cuentan con enfoque sistémico entre los elementos que los integran; se hace hincapié en tareas que no dejan de ser importantes pero que no tienen por qué ser vistas por separado, pueden agruparse y ser asumidas con un enfoque

estratégico del cual carecen ya que no se observa relación con los objetivos organizacionales.

Como sucesor del concepto anterior aparece el denominado "Administración de los RRHH", surge con el progreso y los adelantos científicos en los cuales se sumergen las organizaciones y con ellas la modernización de la función de personal, haciéndose visible la evolución del concepto antiguo al actual, este concepto es abordado por varios autores:

... "la planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ellas, alcanzando objetivos relacionados directamente con el trabajo". (6)

... "función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colaboración, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización". (7)

....."ayudar a definir los objetivos de RRHH, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se estén consiguiendo los resultados previstos, e introducir en caso contrario las modificaciones oportunas". (8)

Según el criterio de la autora, los conceptos tratando la "Administración de RRHH", son más adelantados a la hora de abordar el tema, se observan cambios sustanciales a la hora de considerarlo como una gestión empresarial, ya se habla de planeación, organización, control, etc, lo que evidencia un enfoque más estratégico, surgen elementos que guardan relación con el ingreso de personas a las organizaciones y su permanencia, por primera vez se habla de objetivos y se hace referencia a las personas como parte significativa de las organizaciones.

Gestionar los recursos humanos es orientar al personal para que actúe en concordancia con los planes trazados como tal, "gestionar es guiar a los recursos humanos para que adopten los planes trazados por los directivos de más alto nivel". (9)

... "es la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos, diseñar e implantar estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se corrijan de la forma más eficaz posible". (10)

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) se considera una función integral porque a ella le competen todas las actividades relacionadas, o que están influenciando con los hombres dentro de la actividad laboral.

Es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Estas grandes prácticas y políticas deben basarse en los grandes planteamientos de la empresa al largo plazo, en su planificación estratégica. (García y Casanueva [1999]). Otros autores han definido la GRH (Sikula & Mc Kenna, [1989]; Besseyre, [1990]; Carnota, [1991]; Werther & Davis, [1992]; French,[1993]; Ordóñez, [1995]; Ivancevich & Lorenzi, [1996]; Longo, [1997]; Chiavenato, [2002]; Dolan Simón, [2003]; Sastres Castillo y Aguilar Pastor, [2003]; Sánchez Rodríguez, [2003]; Cuesta, [2005]; Morales Aracera, [2008]), entre otros; pero el criterio de la autora es que lo planteado por García y Casanueva es el criterio más revolucionario e integrador en cuanto a GRH; considerando la gestión de los recursos humanos como el concepto más integrador en cuanto a las funciones de los recursos humanos se trata.

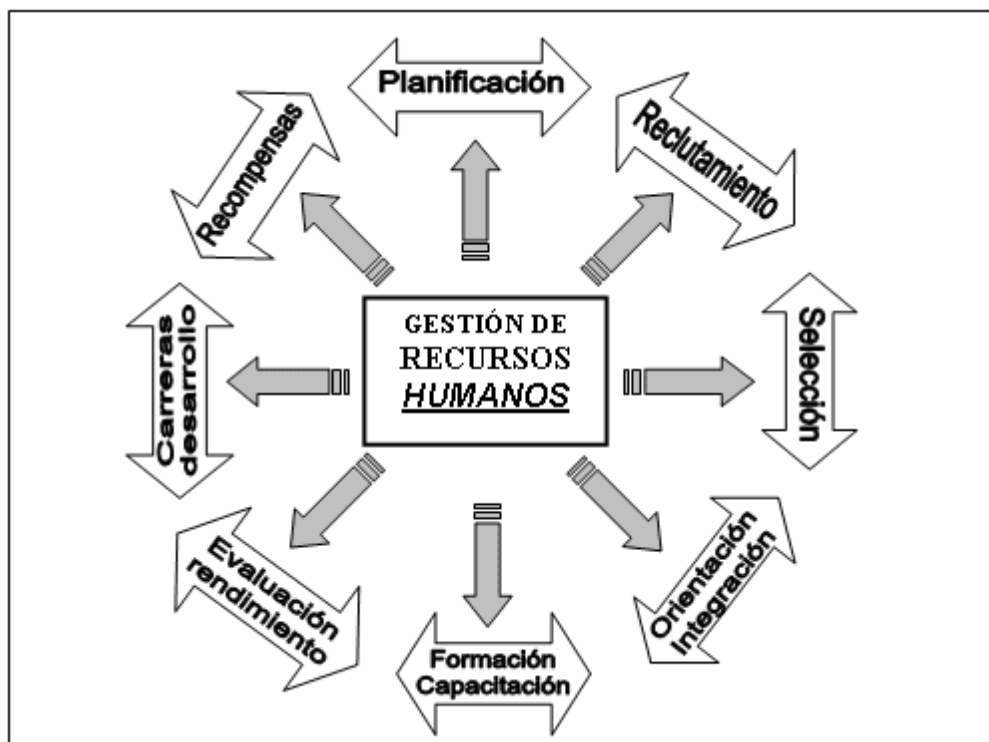
Cuba como país socialista y democrático desarrolla su propio modelo para gestionar los Recursos Humanos estratégicamente, teniendo en cuenta las especificidades del país, situando a las personas en el centro de todo el proceso y siendo estas las primeras beneficiadas y a las cuales se les da toda la atención según establece la constitución, los principios y valores de la sociedad socialista en los cuales el hombre, como especie, es lo más importante y alrededor de este gira todo lo demás.

1.2 Proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

El Proceso de Gestión de los Recursos humanos cuenta con diferentes etapas o subsistemas que son los que hacen posible que dicho proceso se ejecute, cada uno de estos subsistemas guarda relación con el anterior y con cada uno a su vez, tienen un carácter secuencial y de ellos depende que el proceso sea lo más eficiente posible, dichas etapas son las siguientes:

En la **Figura No.1** aparece esquematizado dicho proceso.

Figura No.1. Proceso de Gestión de los Recursos Humanos



Fuente: J. García del Junco, Cristóbal Casa Nueva. "Gestión de Empresas. Enfoques y Técnicas en la Práctica".

Planificación: La planificación de los Recursos Humanos es la encargada de garantizar a la empresa el personal, atendiendo a la cantidad que se necesite y las habilidades, conocimientos, actitudes y valores que este posea, en el lugar y en el momento justo, de forma tal que responda actitudes y valores que este posea, en el lugar y en el momento justo, de forma tal que responda al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las necesidades de personal pueden surgir por diversas razones, por un crecimiento de la demanda, producto a la baja de un trabajador, por un crecimiento en la organización en cuanto a remodelaciones, introducción de nuevas tecnologías, fallecimientos, etc., esto provoca solicitudes de contratación de personal; aunque lo mejor será realizar una gestión estratégica de las necesidades de personal a corto, medio y largo plazo, para lo que se hace un análisis integral de los recursos humanos de los que dispone la organización.

Aunque también hay que tener en cuenta factores externos (fluctuaciones del entorno) como las necesidades de los consumidores, los ciclos económicos, la competencia en el sector o los cambios en el mercado laboral. Para la evaluación conveniente de las necesidades de personal atendiendo a las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes... necesarias es preciso el análisis y descripción de los puestos de trabajo de la empresa, esto es el punto de partida para la contratación y selección.

El análisis de los puestos consiste en un estudio detallado del puesto de trabajo, descomponiéndolo en tareas y actividades básicas que lo conforman, así como de los comportamientos requeridos para ejercerlo convenientemente. La descripción de los puestos de trabajo es la información escrita y detallada de distintas actividades que componen el puesto y las responsabilidades y obligaciones que llevan consigo. Se basa en el análisis de los puestos.

Reclutamiento: Es el proceso que reúne actividades y acciones con vista a conseguir un número indeterminado de candidatos de los cuales se elegirán los que sean considerados más adecuados para dar inicio al proceso de selección.

Selección: Cuando se habla de selección hay que tener presente que esta se basa en un proceso donde hay que tomar decisiones, elegir entre los candidatos que resultaron del proceso de reclutamiento, si se selecciona correctamente atendiendo a las capacidades presentadas por los candidatos, los conocimientos, así como las probabilidades más elevadas de desempeñar el puesto de forma eficiente, se garantiza que las organizaciones obtengan el personal que necesitan para cumplir con los objetivos organizacionales.

Para cumplir con un proceso de selección eficiente y no correr el riesgo de seleccionar personas que no se lo merezcan o dejar fuera personal eficiente, el proceso de selección debe utilizar técnicas que cumplan con dos criterios básicos : la validez y la fiabilidad .

Validez:

Consiste en que el instrumento que se utilice para seleccionar provea a la empresa de información capaz de predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto de trabajo, tiene que haber una correlación positiva entre los resultados de las pruebas o instrumentos y el desempeño profesional futuro del candidato .

Fiabilidad:

Se refiere a que la información aportada por los instrumentos y herramientas de selección arroje siempre los mismos resultados bajo circunstancias similares .

Técnicas y pruebas de selección (las más usadas):

- **Pruebas profesionales:** Estas intentan poner al candidato frente a situaciones similares que presenta el puesto de trabajo en condiciones reales y que el candidato pretende ocupar; se basan en la simulación de todas, una o varias partes del trabajo real y deben guardar estrecha relación con el desempeño del puesto .
- **Pruebas psicológicas y psicometrías:** También llamadas test psicométricos son las que intentan medir las capacidades y características de los candidatos para poder cubrir o no un puesto determinado y trata de establecer las diferencias existentes entre los candidatos atendiendo a las particularidades y rasgos de cada uno .
- Los *tests* son utilizados a la hora de medir aptitudes mentales, físicas, sensoriales, de coordinación muscular, motora o rasgos de la personalidad .
- **Entrevista de selección:** Esta es la técnica que más se usa, se desarrolla a través de la comunicación ya sea verbal o escrita entre el entrevistador y el entrevistado, mediante la misma el entrevistador recoge información que resultará útil a la hora de tomar decisiones en cuanto a seleccionar o no al

entrevistado y a su vez este recibe información referente a la organización y al puesto que pretende ocupar.

Orientación e integración del personal: También conocido como inducción, tiene entre sus propósitos introducir la persona a la empresa, convertirla en un miembro de esta, moldear su comportamiento como parte activa de la empresa a la hora de hacer cumplir los objetivos de la organización, en este periodo el individuo trata de adaptarse a las condiciones de la empresa, empieza a conocer y controlar su puesto de trabajo y a relacionarse con los demás miembros de la entidad.

La formación: La formación de las personas que integran una organización es una de las vías para lograr cumplir los objetivos organizacionales y por ende alcanzar el éxito en todas las actividades y procesos de la entidad; la formación debe ser un proceso continuo donde los empleados alcancen la formación adecuada. Si la empresa está realmente interesada en la formación de sus miembros estos adquirirán conocimientos, destrezas, habilidades que contribuirán a su vez a un aumento en la productividad, el clima laboral será agradable y las personas se convierten en una ventaja competitiva de gran importancia. La capacitación de las personas que integran la organización en si, es un proceso muy importante dentro de la formación, es un punto de apoyo, se convierte en una herramienta básica que genera la formación adecuada.

Desarrollo de la carrera profesional: El desarrollo de la carrera profesional debe ser una actividad con una estructura, en constante movimiento, flexible, está estrechamente relacionada con la capacidad de los trabajadores ya que su principal objetivo es hacer que estos sean más capaces y enriquezcan su labor dentro de la empresa; se diferencia del proceso de formación porque tiene un punto de atención más amplio, el horizonte temporal y el campo de aplicación son más amplios también.

Evaluación del rendimiento: La evaluación del rendimiento o evaluación del desempeño generalmente se hace una vez al año, atendiendo el criterio de los supervisores o jefes de departamento, según la empresa que sea, debe existir retroalimentación con respecto a los evaluados para lograr satisfacción de estos para

con su evaluación, si se lleva un control diario por parte de los supervisores o jefes de departamento, según sea la empresa, sobre el desempeño diario de los trabajadores este proceso de evaluación será más efectivo y dará respuestas en caso de inconformidades.

Salario y estimulación: La retribución total tiene tres componentes: el salario base (la cantidad fija que recibe un empleado regularmente); los incentivos salariales (programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos rendimientos); las prestaciones (incluyendo los seguros médicos, las vacaciones y las retribuciones en especies).

La retribución puede considerarse el gasto de mayor importancia en una empresa, una retribución sin eficacia puede significar pérdidas de los trabajadores, que serán absorbidos por la competencia dentro de un mismo sector o por empresas de sectores diferentes que ofrezcan retribuciones más tentadoras, es por esto que la cantidad que se paga y a quien se paga son cuestiones que deben asumir carácter estratégico clave para una organización, es por esto que la elaboración de un plan estratégico de retribuciones garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

Control: El control del proceso de Gestión de los Recursos Humanos (G.R.H) es fundamental, este puede efectuarse a través de una auditoría a cada una de las etapas que conforman el proceso, durante esta se detectan las irregularidades que puedan existir en las diferentes etapas y se proponen soluciones que contribuyan a su erradicación, permitiendo así un proceso limpio, flexible. La etapa de control permite a su vez que exista retroalimentación en el proceso de (G. R. H), enlazando de forma sistémica cada una de las etapas que lo componen.

No todos los especialistas y estudiosos del tema definen las etapas del Proceso de Gestión de los Recursos humanos de igual forma, ya que tienen mucho que ver con el contexto en que se vean, el país y las condiciones políticas-sociales en que se inserten.

1.3 Generalidades sobre la Gestión por Competencia.

Desde el punto de vista semántico, competencia, proviene del latín competentia.

Las definiciones para competencia laboral son múltiples, depende mucho del autor, de la cultura, la sociedad, aunque generalmente es aceptada como una manera estratégica de desempeñar con éxito una actividad laboral, es decir una capacidad real y demostrada. Algunas de ellas se exponen por la autora a continuación:

- "Expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, que sirve como punto de referencia para comparar un comportamiento o desempeño observado". (11)
- "... combinación dinámica de atributos – con respecto al conocimiento y su aplicación, a las actitudes y responsabilidades – que describen los resultados del aprendizaje de un determinado programa, o cómo los estudiantes serán capaces de desenvolverse al final del proceso educativo... ". (12)

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

- "La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser". (13)
- "las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos". (14)
- "Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones". (15)

- "Competencia como una configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en una esfera específica de actividad, en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto" . (16).

- "Competencia Profesional es una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento formaciones motivacionales, cognitivas, y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la educación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente". (17)

En estas definiciones, a las cuales se acoge la autora, se reconoce que la competencia laboral es una categoría que integra de forma compleja determinados componentes psicológicos y personológicos de los individuos, interrelacionados, como un comportamiento del sujeto ante la solución de problemas en su actuación profesional y personal y diferente a lo nominado con el uso de otras categorías, como las capacidades, aunque lógicamente existe cierta relación al formar parte de dicho sistema.

En el contexto actual, competencias son:

- "Comportamientos que algunas personas dominan más que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación". (18)

- "Competencia (en lo singular) es cada vez más un concepto para señalar la capacidad real de alcanzar objetivos ". (19)

Existen múltiples definiciones de competencias (Boyatzis, 1982; Reis, 1994; Mertens, 1996; Cowling y James, 1997; Abud, 1999; MTSS, 1999; Zayas, 2001), de cuyo análisis se deducen algunas limitaciones como las de considerar solo los elementos cognitivos (conocimientos; habilidades y destrezas), obviando la importancia de los elementos afectivos.

La autora en la investigación comparte la definición emitida por Cuesta, A, 2001, que plantea que "Competencia laboral es la capacidad de cada individuo a la hora de desempeñar una tarea o actividad de forma efectiva haciendo uso de habilidades,

conocimientos, destrezas y actitudes donde se integran de forma compleja determinados componentes psicológicos y personológicos y no solo eso, competencia laboral también es saberse comportar dentro de un proceso con vistas a cumplir con los objetivos de este, es saber convertirse en un ser útil a la sociedad, saber enfrentar problemas eventuales, contar con una preparación política e ideológica sustentada en valores como la solidaridad, el desinterés, el espíritu de sacrificio, el deseo constante de superación y el comprometimiento con la organización y el proceso social que vive el país, en resumen es “**saber ser, hacer y cumplir**”. (Cuesta, 2001)

1.3.1 Tipos de competencias.

Competencia básica: Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa.

Competencia genérica: Comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.

Competencia específica: Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva. **(CONOCER, 2002)(Consejo de Normalización y Certificación de Competencias CONOCER, México)**

Algunos autores valoran la importancia que tienen para el éxito laboral, un grupo de competencias clave para la empleabilidad. “Su denominador común radica en que son valiosas para el desempeño en un contexto laboral, o sea más allá de una sola ocupación”. (20)

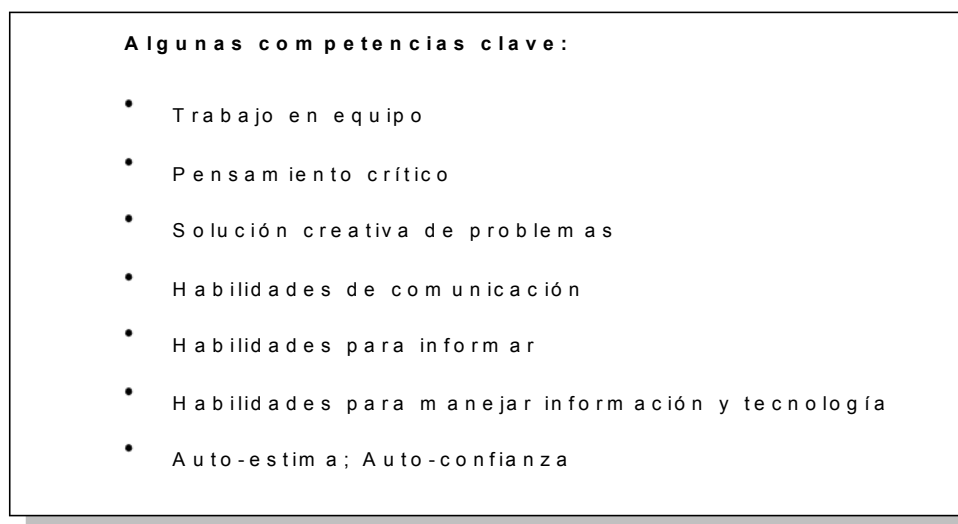
Disponer de esas competencias que se suelen llamar competencias clave, ayuda a resolver algunas interrogantes tales como:

Las competencias clave fueron definidas por Dieter Mertens en 1974 “como el conocimiento, capacidades y habilidades de un tipo tal que contribuyen a un grupo abierto de actividades laborales. Su contribución puede ubicarse en: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea, y b) aptitud para manejar cambios en el curso de la vida laboral”. (21)

En esta misma línea Mertens, llamó a este grupo de competencias básicas, “*competencias para la empleabilidad*”, en tanto son necesarias para conseguir un empleo, permanecer en él o encontrar uno nuevo. No se trata necesariamente de un grupo de habilidades técnicas; más bien se reflejan en las actitudes, comportamientos y capacidades de índole general, muchas veces derivadas de la aplicación de capacidades adquiridas como resultado de la educación (entender textos escritos, operar con números”(22).

En el ámbito de estas competencias sociales se ha desarrollado también el concepto de “competencias blandas” para designar algunas como: auto-confianza, orientación al trabajo en equipo, creatividad, tolerancia a la frustración y auto-motivación. En el recuadro siguiente se citan, a modo de ejemplo, algunas competencias clave:

Gráfico No.1: Competencias blandas.



Fuente: O'Dalaigh, Carl. Work, Qualification and competences. Presentation en la IVTO Conference: Education and Work. San Pablo. Brasil. 1998.

También, a modo de ejemplo, resulta interesante la clasificación propuesta por de Bunk “quien establece cuatro tipos de competencias:

Competencia técnica: El dominio como experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: El saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar de forma independiente vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

Competencia social: Saber colaborar con las personas de forma comunicativa y constructiva, y mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: Saber participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, capacidad de organizar y decidir, y disposición a aceptar responsabilidades.” (23)

Concretamente, “las competencias posibilitan el desempeño con éxito de las tareas específicas propias del puesto de trabajo, que requieren el uso concreto de conocimientos y habilidades (competencias técnicas). Además incluyen otra serie de características individuales, que permiten saber desenvolverse en numerosas situaciones menos programadas en un entorno complejo e inestable (competencias genéricas). (24)

Como se aprecia cada tipo de competencia tiene su particularidad y cada una es de vital importancia a la hora de desempeñar eficientemente las actividades y tareas de un puesto de trabajo, pero un enfoque novedoso es no verlas por separado sino como un sistema diseñado para alcanzar el éxito organizacional, en interrelación, es decir un enfoque holístico de competencias (**Anexo No. 1**) donde se combinan cada una de ellas y de cómo resultado un empleado competente, apto para cumplir y enfrentar cualquier situación que presente la empresa y el puesto en específico, convirtiéndose en un factor fundamental a la hora de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

En la presente investigación la autora asume para el análisis de competencias así como para el tratamiento de estas durante el proceso de investigación el criterio de Fernando Vargas Z, Consultor, CINTERFOR/OIT, octubre de 2003 referente a las **competencias clave** y además basándose en las **NC -3001-2007 y NC-3002-2007 (Anexo No. 2)**

Gestión por competencias: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

(NC-3000-2007)

Una organización de calidad es aquella que cumple con los requisitos establecidos en el proceso productivo y de prestación del servicio. **(NC-3000-2007)**

La gestión de competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 **(Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).**

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque, y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial. **(Cuesta Santos, Armando, 2000)**

Es necesario conocer bien que la gestión de competencias, asociada a la formación y en especial a la selección de personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el "hecho" o el "dato sensorial", eran constatación de ciencia, junto al método "aséptico", "histórico" y "objetivo".

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, **(Cuesta Santos, 2002).**

En Cuba como en ningún otro país del mundo existen las condiciones para afirmar, que las competencias son el factor que hará posible esa integración, porque se cuenta con el capital humano capaz de realizar el aporte esencial requerido y poder continuar desarrollándose, en términos de cultivar a los máximos niveles su talento y valores, desarrollar la innovación tecnológica, elevar la productividad incluyendo la de los trabajadores del conocimiento, todo ello en la dirección de satisfacer las necesidades del pueblo, y de los clientes externos.

1.4 La Selección por Competencias, un enfoque innovador dentro de la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias.

En la actualidad son muchos los cambios en el mundo empresarial que hacen que los empresarios se preocupen y comiencen a buscar nuevos horizontes, nuevas formas que hagan de sus empresas las más competitivas dentro del mercado, se produce un nuevo vuelco en la industrialización que va dejando atrás el concepto de cantidad y sede más importancia a la calidad, esto hace que las empresas comiencen a darle mayor importancia a sus trabajadores y se den cuenta de aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios.

Es por estas razones que las empresas no deben ni quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, es por eso que se empieza a adoptar la gestión del talento humano por competencias y se convierte en un tema relevante en el mundo empresarial, las empresas buscan desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. La empresa estratégicamente comienza a pensar en qué hacer para obtener los trabajadores competentes que se necesitan, el primer paso es: **(Anexo No. 3)**

- Selección de personal por competencias.

La Gestión eficaz de los Recursos Humanos de una Organización comienza con una correcta **Selección del Personal** que la forma. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos mas idóneos para el cargo. "Los **procesos de selección** están

necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. El **primer paso** a la hora de comenzar un **proceso de selección** es la planificación, aunque debemos tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección". (25)

La selección de personal por competencias es una técnica que los expertos en RRHH. utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas determinadas por la empresa que ofrece el empleo **(Anexo No. 4)**.

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y éstas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor funcionan en la compañía. Si el puesto es de nueva creación se toma como referencia el listado base y se añaden las competencias específicas que se requieran en cada caso.

Este proceso se ve favorecido por la aplicación de la Gestión por Competencias, mediante el análisis, diseño y descripción de los puestos y sus perfiles se detectan los conocimientos, habilidades y capacidades que debe cumplir el candidato para desempeñar el cargo o puesto.

Utilizando este enfoque como base es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con las que cuenta cada candidato, además se debe tener en cuenta la estrategia de la organización. La dirección estratégica de la organización (para que se puedan gestionar las competencias) ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño del sistema de trabajo. De esa misión deben derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual, el desempeño conjunto de competencias esenciales (*core competentes*).

A la hora de llevar a cabo la **selección por competencias**, el experto en recursos humanos utiliza como **principal herramienta la entrevista de incidentes críticos**. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro.

La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato. Cada puesto de trabajo requiere unas competencias diferentes pero, en general, **las que más valora la empresa en los candidatos a un primer empleo son:**

“Las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al huésped, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios. En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones”.(26)

Una herramienta muy importante para toda organización es poder contar con políticas claras y bien definidas, así como **procedimientos para el proceso de reclutamiento, selección y contratación**.

La **selección de personal** casi siempre se asocia con una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participan otras áreas de la organización pero también existen agencias empleadoras que se encargan de seleccionar el personal del cual dispondrán las organizaciones, el principal objetivo del proceso de selección por competencias es escoger al **candidato más idóneo** para un cargo específico, teniendo en cuenta su capacidad de adaptación y su potencial.

Idoneidad demostrada: Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. **(NC 3000, 2007)**

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La

selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

Dentro de los **métodos que introduce** están las **Entrevistas por Competencias** y los **Centros de Valoración o Assessment Center**. Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico, para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales; los centros de valoración o Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias, es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

En la actualidad varios son las personas que trabajan el tema de la selección de personal por competencias entre ellas están **Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela, Fernando Vargas consultor de CINTERFOR**, grupos consultores como **Hay Group, etc.**; en Cuba también existen quienes le han dedicado tiempo al tema de las competencias laborales, entre ellos están **Beatriz Castellanos Simons, Armando Cuesta Santos, Pedro Zayas Agüero, Rafael Alhama Belamaric** entre otros.

El tema de la selección de personal por competencias es reciente, las empresas latinoamericanas se comienzan a sentir cautivadas, quieren y saben que deben asegurarse personal calificado y competente, aún no son suficientes las personas y materiales escritos referente al tema de la selección por competencias, se hace necesario profundizar en esta temática por parte de los profesionales que se encargan de los recursos humanos, psicólogos y todas aquellas personas que hacen de su vida y accionar diario una parte importante dentro de una organización y el comprometimiento con el desarrollo exitoso de esta.

En Cuba, según lo establecido en las Normas Cubanas (NC) 3000, 3001 y 3002 del año 2007, el tema de la selección por competencias debe ser abordado y tratado desde un Sistema de Gestión integrada de Capital Humano (SGICH), tal como

establecen las normas mencionadas anteriormente; para esto se hace necesario conceptualizar los términos: Capital Humano (CH) y SGICH.

Capital Humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. (NC 3000, 2007)

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (NC 3000, 2007)

1.4.1 El desarrollo del Capital Humano una necesidad para la Empresa.

Se conoce que la tecnología de primera línea es sumamente importante para lograr productividad según las actuales exigencias del mercado, sin embargo hay que reconocer que el éxito de toda organización depende fundamentalmente de las personas que la integran, la flexibilidad, la capacidad, los conocimientos, las habilidades, los valores, principios éticos y morales que estas personas posean, es por esto que la selección del personal por competencias se convierte en una alternativa para el éxito organizacional.

Valores: Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios de las personas y su comportamiento en función de un desempeño laboral superior y de los resultados de la organización. (NC 3000, 2007)

Durante los difíciles años de bloqueo y periodo especial que ha vivido Cuba siempre se ha mantenido firme, las alternativas y estrategias trazadas para desarrollar el proceso social conquistado son diversas y están en constante evolución; el desarrollo de las competencias es un tema que no se queda atrás, en estos momentos en el país y aunque es largo el camino a transitar al respecto, ya se comienzan a dar los primeros pasos.

1. El perfil de competencias. Consideración: La existencia y actualidad del perfil de competencias es determinante para el proceso de selección por competencia. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de competencias. Es imprescindible atender a la existencia y actualidad de tal perfil. Si no existe o no se encuentra actualizado, habrá que recurrir al **Análisis y diseño de puesto o cargo de trabajo**. Hay que realizarlo indefectiblemente. El conjunto de candidatos es referido a tales competencias o dimensiones. **(Cuesta Santos, 2000)**

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada **Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo**, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a **¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?** (Comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada la cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes. **(Cuesta Santos, 2000)**

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. **(Cuesta Santos, 2000)**

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias. **(Cuesta Santos, 2000)**

Perfil de competencias: Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales. **(NC-3000, 2007).**

A consideración de la autora los perfiles de competencias y su correcta elaboración son una parte imprescindible dentro del proceso de Selección por Competencias, estos deben reflejar de forma clara las competencias identificadas para el puesto y que contribuirán con el proceso de selección de los candidatos al empleo frente a dichas competencias.; cada puesto debe tener confeccionado el perfil de competencias que le corresponda, como estrategia para lograr un proceso de Selección por Competencias que garantice obtener trabajadores competentes.

2. Ética en el proceso de Selección por competencias Laborales.

La palabra ética proviene del vocablo griego ethos, que significa carácter, temperamento, hábito, modo de ser. "La ética es el conjunto de lo que está bien y mal en la conducta humana, ya que esta última se adquiere por el entorno". (27)

Si bien las reglas éticas en la evaluación del desempeño hay que dejarlas muy claras, aquí en selección de personal –atendiendo a lo registrado en la literatura científica y a la propia experiencia adquirida-- es más significativo aún hacerlo así. Alteraciones en los procesos de selección de personal para acceder a los cargos o puestos mediante sobornos a los especialistas o directivos, o simplemente por venta de determinados puestos o cargos, o por abuso del poder, constituyen hechos fuertemente punibles no solo en términos éticos o morales sino, y enfáticamente, penales. El costo del descrédito institucional tanto interno (empleados) como externo es generalmente muy alto. **(Cuesta Santos, 2000)**

"Existen influencias que determinan el comportamiento ético de los individuos y organizaciones. Estas influencias son: cultura y normas de la sociedad, leyes y reglamentos, practica y cultura organizacionales, puntos de vista individual". (28)

Cada una de las personas tenemos principios y valores éticos inculcados desde nuestro hogar y escuela, así como en el trabajo al momento de incorporarnos a una organización o empresa. Algunos de los valores esenciales en la vida de un trabajador son: Honradez, sinceridad, respeto, entrega, empuje, rectitud, imparcialidad, responsabilidad, etcétera.

Enfocando la ética en la selección de personal por competencias laborales, en donde la persona encargada del departamento de recursos humanos juega un papel delicado ya que, tiene que hacer un equilibrio entre los requerimientos y las reales posibilidades del mercado.

“El límite de la función de recursos humanos es ser un asesor interno, es decir, debe pensar lo mejor para la compañía y para la persona solicitante de la posición requerida. Este hombre de recursos humanos debe, dentro de sus posibilidades ser prescindente sobre sus juicios personales”. (29)

Un aspecto muy importante y de acuerdo a los principios de una Sociedad Socialista, donde el hombre es lo primero, es imprescindible que todo proceso incluyendo el de Selección por Competencias esté sustentado por bases legales, de igualdad (políticas) y que definan al solicitante del empleo, donde cada candidato tenga el mismo derecho al empleo, siempre y cuando cumpla con lo que se establece.

Una política que defina al solicitante debe incluir los siguientes aspectos:

- “Sólo se aceptan solicitantes cuando existe una vacante.
- Sólo a los individuos que llenan solicitudes en blanco se les considera solicitantes.
- La solicitud de una persona pierde validez después de una fecha determinada.
- Sólo se aceptará un cierto número de solicitudes.
- Las personas deben solicitar puestos específicos, no “cualquier trabajo”. (30)

Conceptuar las *competencias* comprende presupuestos teórico metodológicos que tornen funcional u operativa su significación. Esto es relevante a los efectos de la práctica organizacional, en especial para la GRH a la cual la gestión de competencias le es consustancial. Su condición de intangible no la exime de la gestión, cuya viabilidad sustentable es otorgada por esos presupuestos teóricos

metodológicos que no se agotan, pues continuarán enriqueciéndose en su dialéctica individuo – organización.

Se hace evidente dentro de las instituciones, empresariales o no, el tránsito hacia una era moderna de información y conocimiento donde la clave para el éxito ha dejado de ser la cantidad y la calidad comienza a tomar dimensiones y ha convertirse en una ventaja competitiva que depende en gran medida del desarrollo del Capital Humano.

Cuba es un país bloqueado y asediado continuamente pero está en condiciones de enfrentar este reto porque cuenta como principal riqueza con el enorme Capital Humano formado por la Revolución y lograr un procedimiento para seleccionar a las personas por las competencias que posean o sean capaces de desarrollar multiplica la productividad de su Capital Humano y contribuye a un mejor desempeño económico y social que demanda la nación en esta etapa de la construcción socialista.

A continuación se describirá las características del perfil de competencia que servirá de objeto de estudio para el desarrollo de esta investigación, las que aparecen recogidas en la tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección: "Elaboración de los perfiles de competencias para la selección de personal y actividades claves de GRH", Sánchez, A, 2000.

Perfiles de competencias para el puesto o cargo Camarera de Alojamiento

Competencias	Dimensiones
Garantizar la limpieza de las habitaciones y áreas colindantes	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y aplicar los procedimientos específicos en la preparación de las herramientas necesarias para desarrollar los procesos y labores de limpieza de las habitaciones y áreas colindantes. • Conocer y clasificar toda clase de pavimentos, paramento y revestimientos con el fin de aplicar el método y nivel más adecuado de limpieza.

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el uso de los productos de limpieza, insecticidas y desinfectantes más habituales que se deben utilizar en los diferentes métodos de limpieza que propicie la protección y conservación del medio ambiente. • Limpiar las superficies, mobiliario e instalaciones utilizando los equipos y utensilios adecuados, así como la atención a plantas ornamentales. • Almacenar después de haber ordenado y limpiado todos los productos, utensilios y equipos utilizados de una forma adecuada.
2. Acondicionar y dotar las habitaciones y áreas colindantes	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y aplicar la metodología adecuada en la verificación del estado de las habitaciones y áreas colindantes para proceder a su acondicionamiento. • Realizar la puesta a punto de las habitaciones de: salida, ocupadas, repaso, cobertura, bloqueos y desbloqueos, aplicando los métodos y prioridades correctas e interpretando y cumplimentando los partes de trabajo, petición y control de productos y artículos de uso. • Preparar el carro de la camarera, verificando la lencería, controlando los productos de limpieza, elementos de uso y productos complementarios, etc. • Dejar la habitación en perfecto estado de limpieza y dispuesta para su uso por los anteriores o nuevos ocupantes. • Atender, a las demandas de los clientes en cuanto al equipamiento de la habitación. • Conocer los trámites y la trayectoria que se debe realizar para recoger y reponer la ropa particular de los clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Procesar los objetos olvidados por los clientes en las habitaciones acorde al procedimiento establecido en cuanto a su registro y control. • Conocer y aplicar la metodología adecuada para efectuar la reposición de enseres de baño, ropa de cama, almohadas, productos de higiene, etc. • Realizar la reposición de material y lencería de cama y baño, mediante el cumplimiento de las normas y llenado de toda la documentación, que se necesite para posibles utilidades posteriores; de una forma ordenada y con los parámetros establecidos.
3. Calidad en el servicio y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir los principios de la calidad del servicio hacia el cliente interno y externo. • Conocer y aplicar las técnicas adecuadas para atender a los clientes con diligencia y cortesía, prestando una correcta atención en todo momento. • Cumplir las instrucciones recibidas para la atención a los distintos tipos de clientes (clientes V.I.P., repitentes, enfermos, habitaciones con niños, personas mayores y otras situaciones especiales). • Captar las demandas y necesidades de los clientes. • Atender al cliente, consiguiendo su satisfacción en la medida de lo posible. • Dar respuesta a reclamaciones y situaciones imprevistas con eficiencia, amabilidad y discreción.
4. Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse oralmente con el cliente a través del uso de un idioma internacional, interpretando y transmitiendo la información necesaria para asesorarlo y atenderlo en sus necesidades. • Escuchar y tener en cuenta las inquietudes de los

	<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse eficazmente, transmitiendo mensajes claros y que faciliten la relación.
<p>5. Seguridad, salud del trabajo y medio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las normas de seguridad e higiene aplicable al trabajo y a cada una de las áreas. • Aplicar las normas y medidas necesarias que se deben adoptar para evitar los riesgos laborales, y saber actuar ante situaciones de emergencia realizando el trabajo de forma segura con el uso de los medios de protección individual y colectiva. • Aplicar las normas y procedimientos para la prevención y extinción de incendios y la evacuación del personal. • Cumplir con el Programa de Eficiencia y Ahorro de Portadores Energéticos en el área para que se garantice la reducción del consumo de portadores energéticos. • Reducir el volumen y el nivel de contaminación de los residuales. • Clasificar los desechos sólidos originados en las áreas de trabajo. • Usar de forma eficiente las materiales y recursos naturales mediante el empleo de tecnologías limpias. • Cumplir con el Programa de Desinfección y Fumigación, así como la información a los trabajadores y clientes en cada área del hotel. • Informar a los clientes sobre el Plan de Manejo de Desechos Sólidos con vistas a su contribución. • Identificar los productos, materias primas y otros insumos necesarios y que dañan el medio ambiente.

<p>6. Comportamiento ético</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el proyecto político social trazado por nuestra Revolución. • Cumplir con el Reglamento Interno del hotel. • Cumplir con los deberes funcionales de la ocupación que desempeña y mantener la ética profesional. • Poseer capacidad para enfrentar la crítica, ser autocrítica, ser discreta, honesta, honrada, responsable, organizada, laboriosa, creativa y poseer sentido de pertenencia.
<p>7. Preparación económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los procedimientos habituales para la prevención de robos, hurtos y pérdidas. • Elaborar reporte de habitaciones en correspondencia con su estado. • Controlar los activos fijos tangibles, materiales de limpieza, lencería y útiles que posee bajo su custodia. • Realizar inventarios físicos a la lencería, insumos, productos de limpieza y otros que se encuentran bajo su custodia. • Aplicar las normas de consumo establecidas según los estándares de la marca. • Cumplir con la legislación económica vigente.

CAPÍTULO II: “CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN EL CENTRO DE RECREACIÓN Y ALOJAMIENTO “VILLA GUAMÁ”

Este capítulo tiene como objetivo caracterizar el proceso de selección del personal en la entidad que se tomó de referencia durante el desarrollo del tema que se investiga, a partir de:

- Evaluar, atendiendo los criterios de competencias laborales, la Gestión de los Recursos Humanos en la instalación.
- Conocer el estado de las competencias laborales en la especialidad de Camarera de Alojamiento, con vistas a desempeñar las actividades propias de su puesto de trabajo de forma eficiente, como una de las funciones de mayor incidencia en materia de satisfacción al huésped y éxito organizacional.

2.1. Caracterización del Centro de Recreación y Alojamiento “Villa Guamá”.

“Villa Guamá” se encuentra enclavada en el km 2 carretera a Viñales Pinar del Río, esta fue fundada en 1972 como Casa de Visita del MININT hasta 1998 que por decisión de la Jefatura del MININT se decide ampliar dicha casa para la recreación y el disfrute de los combatientes y sus familiares, perteneciente la misma a la Unidad Administrativa Comercial Provincial (UAC-P) en Pinar del Río.

El 20 de septiembre de 1999 fue fundado el Centro de Recreación y Alojamiento “Villa Guamá” con 2 casa familiar, 8 habitaciones Suite, 30 cabañas, restaurant, cafetería, pizzería, ranchones, piscina y sala de juegos.

MISIÓN:

“Satisfacer las crecientes demandas y el mejoramiento de las condiciones de vida de los combatientes a través de un servicio personalizado de Alojamiento, Gastronomía y Recreación”.

Con el propósito de garantizar el perfeccionamiento y desarrollo de la entidad con sus instalaciones así como dar respuesta a las necesidades siempre crecientes de los usuarios logrando un confortable y exquisito ambiente confortable, la UAC-P tiene como visión:

VISIÓN:

“Somos una instalación líder reconocida nacionalmente. Contamos con un colectivo laboral motivado, con alta calificación y preparación que garantiza servicio personalizado, ambiente de excelencia y disciplina, que sobrepasa las crecientes expectativas de los usuarios”.

Servicios que presta el Centro:

Los servicios que presta el Centro son los siguientes:

- Desayuno, almuerzo y cena a la Carta.
- Servicio especializado de Bares y Cafetería.
- Bebidas nacionales.
- Animación diurna y nocturna con espectáculos en vivo
- Piscina
- Sala de juegos
- Parqueo con capacidad para 20 plazas
- TV por cable
- Excursión

2.1.1 Generalidades del sistema organizacional del Centro.

Al analizar la estructura funcional del Centro (**Anexo No. 5**), se aprecia que cuenta con 2 niveles de mando, está constituida por 7 áreas funcionales y sus respectivos responsables.

La estructura de dirección del Centro está compuesta por:

- Director (Centro).
- 4 Sub-Directores, distribuidos en: Económico. Alojamiento y Recreación. Gastronómico. Aseguramiento.
- Jefe de RRHH.
- Jefe de Protección y Seguridad.
- Jefe Operario de Mantenimiento.

El Centro Villa Guamá en estos momentos cuenta con una plantilla fija de 78 plazas, la cual está cubierta a un 100% , de ellos 44 son mujeres y 45 son hombres.

La estructura organizativa del Centro está concebida con subdivisiones estructurales con el objetivo de ser utilizadas como contrapartidas unas de otras. Cada área ha sido creada para cumplir misiones muy específicas que le son propias y que aseguran el funcionamiento integral del sistema, dejando el margen necesario para el desarrollo de la iniciativa. Se mantiene como principio que se responde plenamente por las decisiones tomadas ante los respectivos Jefes.

Los trabajadores del Centro tienen la forma de pago a tiempo y se le aplica un sistema de estimulación por el sobre-cumplimiento de las utilidades después de impuestos, creándose el coeficiente de participación laboral (CPL), teniendo en cuenta como indicadores condicionantes el cumplimiento del Plan Técnico Económico.

El sistema de Información del centro se encuentra automatizado, lo que permite lograr un flujo adecuado de información de arriba hacia abajo y viceversa.

2.1.2 Descripción de las áreas de la Villa.

El buen funcionamiento de la instalación depende de todas las áreas que intervienen en el proceso de prestación de servicios, es por ello que la descripción de cada una de ellas se hace necesaria.

Estas áreas son:

- Bares - Cafeterías.
- Restaurant y Pizzería.
- Alojamiento.

Bares

Bares.	Horario de servicio.	Capacidad.	Servicio que prestan.
Bar- Cafetería "La Ceiba"	8.00am – 11.00pm	23 plazas	Oferta de bebidas nacionales.
Bar "Piscina"	7.10am – 7.10pm	23 plazas	
Bar "Jurásico"	8.00am – 5.00pm	80 plazas.	

Bares y Restaurant.

Bar “Cafetería “La Ceiba”: se encuentra situado en el centro de la instalación, cercano a la recepción y frente al protocolo. Es un bar que oferta el servicio de coctelería, comida rápida, infusiones, jugos, refrescos, cervezas. Tiene una capacidad de 23 plazas. También incluyen en el servicio cócteles y bebidas nacionales y café.

Bar “Piscina”: Es el bar representativo del Centro, se encuentra situado en el área de piscina, por su ubicación los huéspedes pueden obtener una vista general de la zona de Viñales y disfrutar desde ese lugar del verdor de la naturaleza del área.

Bar “Jurásico”: se encuentra ubicado a la izquierda de la entrada del centro, en el que se encuentra enclavada dos figuras de la pre- historia (Dinosaurios). Es uno de los bares más utilizados para la realización de actividades generales, bodas y quince de los combatientes y sus familiares.

En este bar se brindan cócteles dirigidos a grupos que se pagan mediante Cheques, y además de jugos, refrescos, café, cervezas. Tiene de 20 mesas para una capacidad de 80 personas.

Restaurante “El Indio”: llamado así en honor al cacique guamá. Este restaurante está localizado frente a la carpeta y es la instalación central del inmueble. Es un restaurante funcional que brinda servicio de buffet a la hora del desayuno. El mismo tiene un horario de 7.00am - 10.00am, el almuerzo el servicio es a la carta con un horario de 12.00 m – 2.30pm y la cena con un horario de 6.00 pm - 11.30 pm a la carta.

Tiene una capacidad de 120 plazas y generalmente la base de los platos que se ofertan son carne de cerdo, pollo, pescado y carne de res.

Es un restaurante que tiene mucha aceptación por parte del personal que lo visita, por los estándares de servicio altamente personalizado y el ambiente acogedor.

En este restaurante se han desarrollado eventos gastronómicos de importancia, lanzamiento de productos, festivales de coctelería organizados por el nivel central dentro del MININT.

Pizzería “El Patio”: Se encuentra ubicada frente a la suite 1 y 2, este garantiza el servicio de comida italiana y en ocasiones actúa como segundo restaurant.

Alojamiento.

Esta área está compuesta por los Departamentos de:

- Recreación.
- Recepción Hotelera.
- Ama de Llaves.

▪ Recreación.

La Villa cuenta con piscina para adultos y para niños; sala de recreación con mesa de ping pong, ajedrez, dominó, y juegos de salón.

▪ Recepción Hotelera.

Funciona como un centro de información de la instalación que presta servicio telefónico (24 horas), información general (24 horas), servicio matutino. Cuenta con un total de 4 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma: 1 Jefe de carpeta y 3 carpeteros.

▪ Ama de Llaves

El Departamento de Ama de Llaves es aquel que se ocupa de la presentación y realización de las habitaciones y áreas con higiene y confort necesarias para acoger al huésped y este se sienta complacido.

Este departamento tiene gran importancia dentro del área de alojamiento, ya que en conjunto con el departamento de recepción, constituye la guía para las ventas del producto habitacional con un alto índice de ocupación debido a que el estado de las habitaciones es el parámetro principal del huésped para juzgar la calidad de los servicios del centro.

Este departamento es en primer lugar el máximo responsable de cuidar la imagen de la instalación en cuanto a mantener la pulcritud y ordenamiento de todas las áreas del centro. Se encarga además del aprovisionamiento de lencería y artículos de aseo personal de que hará uso el huésped durante su estancia. Además prevé o detecta

las posibles averías antes que el huésped y reportarlos de inmediato y velar por su rápido cumplimiento.

Todos estos aspectos deben ir acompañado del buen trato, la cortesía y la preocupación constante por el bienestar del huésped.

El departamento de Ama de Llaves de la instalación cuenta con un total de 9 trabajadores físicos para la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones, en el estudio se trabajó con 8 camareras que tienen contrato indeterminado en la instalación (fijas) con un horario de 8.40am – 4.20pm y trabajan 26 días al mes con un franco y las Limpiadoras de áreas trabajan de 6.10am – 7.40pm, con un sistema de trabajo de uno por uno y de las tres hay una auxiliar que trabaja de 3:00pm – 11:00 pm. Las Camareras de Alojamiento tienen una norma de 10 habitaciones. La estructura organizativa de este Departamento está formada por: Ama de Llaves Jefe área, 3 Limpiadoras de áreas y 4 Camareras de habitaciones y un Roperero Surtidor (Anexo No. 6).

2.2 Caracterización del proceso de selección en el Centro de Recreación y Alojamiento “Villa Guamá”

Diagnóstico del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (GRH).

Para realizar el diagnóstico se entrevistó a la especialista del departamento de Recursos Humanos de la instalación (Anexo No.7), así como la revisión de documentos donde se hace referencia al funcionamiento del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos(S. G. R. H) y los subsistemas que lo integran; las técnicas utilizadas fueron enfocadas en dirección de detectar tendencias, antecedentes hacia una Gestión de los Recursos Humanos que incluya en su proceder a las competencias laborales como estrategia para alcanzar el éxito.

Se revelan los resultados siguientes:

En la instalación existe un Sistema de GRH cuyos objetivos son:

1. Elaborar la plantilla de cargos necesarios para garantizar de forma racional y eficiente la operación del centro.
2. Orientar, controlar y supervisar el cumplimiento de todo lo relacionado con la Legislación Laboral vigente.

3. Orientar y participar en la política a seguir en materia de reclutamiento, selección e instrucción de la fuerza de trabajo.
4. Organizar, orientar y responder por la información estadística de la fuerza de trabajo, así como la referida a la Seguridad y Salud del Trabajo.
5. Controlar el cumplimiento de lo establecido en materia de seguridad social.
6. Participar en la elaboración y seguimiento del sistema de estimulación salarial por los resultados finales.
7. Exigir por el cumplimiento anual del plan de medidas y de las normas legales que sustentan la Seguridad y Salud del trabajo en el Centro.
8. Elaborar proyectos y programas de capacitación y desarrollo para el personal del Centro en correspondencia con las exigencias de los escenarios donde se mueve la entidad.
9. Organizar la evaluación del desempeño a los trabajadores y cuadros.
10. Asegurar la eficiente operación de la política de reconocimiento y estímulos de los trabajadores y cuadros.

La estrategia de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en la instalación carece del enfoque por competencias; la presencia del tema de las competencias laborales es prácticamente nulo ya que se menciona muy escuetamente y además solamente se menciona no se practica, carece de criterios actualizados y revolucionarios en materia de Recursos Humanos y en cuanto al tema de competencias se refiere; desde esta perspectiva ya se deja ver que dicha estrategia necesita de reajustes, es decir redireccionarse.

El Sistema de GRH lo conforman los siguientes subsistemas:

▪ **Plan de Formación- Capacitación.**

Se confecciona a través de los diagnósticos de necesidades de aprendizaje (DNA) que se actualizan con los trabajadores, definiéndose las necesidades de capacitación, que son plasmadas en un plan que elabora el Departamento de Recursos Humanos, todo esto en coordinación con los Jefes de Departamento. Las acciones de capacitación planificadas se van cumplimentando durante el año, así como otras no contempladas en dicho plan asignadas por UAC -P.

La promoción de los trabajadores se realiza teniendo en cuenta requisitos tales como: capacitación acorde a las funciones a desarrollar, período de entrenamiento necesario apoyado por personal experimentado, comprobación de los conocimientos por la comisión del área y declaración de la idoneidad por la comisión ingreso del centro y la UAC-P.

En los planes de Formación – Capacitación no están incluidos temas que eduquen a los trabajadores en función de las competencias laborales y su importancia y a su vez se instruyan en aspectos tales como ¿Qué son las competencias laborales?, ¿Qué importancia tienen las competencias laborales para el éxito de las organizaciones?, etc. Concluyendo, el subsistema formación carece del enfoque por competencias.

▪ **Evaluación del desempeño (ver Figura No.2)**

La evaluación del desempeño le permite contar a la Dirección de la Entidad con la información necesaria para decidir sobre la permanencia, promoción en el empleo, así como el envío a cursos de capacitación profesional de todos los trabajadores de las categorías de obrero, técnico, administrativos y servicios.

Los trabajadores del centro son evaluados mensualmente por el jefe inmediato superior mediante un modelo elaborado por el jefe de recursos humanos de la instalación para los diferentes cargos, el mismo tiene como objetivo alentar y motivar de manera constante a los empleados a desarrollar sus **habilidades**, de modo que su valor aumente paulatinamente dentro de la instalación. El resultado de la evaluación del desempeño de los trabajadores depende de la puntuación otorgada a cada uno de los indicadores específicos que se deben cumplir. Las causas que originan alguna evaluación negativa en uno o más indicadores son señaladas por escrito en la propia evaluación.

El modelo de evaluación del desempeño para camarera de alojamiento (**Anexo No. 8**) carece del enfoque de competencias para efectuar dicha evaluación, la evaluación del desempeño por competencias se diferencia del procedimiento utilizado tradicionalmente; el modelo utilizado por el centro con el propósito de evaluar el desempeño de las camareras de alojamiento carece de indicadores que permitan

evaluar las competencias requeridas para el buen desempeño de las actividades del puesto y los niveles de competencias requeridos para este desempeño, se utilizan métodos tradicionales que nada tienen que ver con el enfoque moderno de competencias, persigue evaluar **las habilidades** de los empleados y no las competencias que estos poseen, convirtiéndose en un proceso estrecho y rígido.

Figura No. 2. Diferencias de evaluación del desempeño teniendo en cuenta competencias, con los métodos tradicionales de evaluación:

Tradicional	Por competencias
Utiliza escalas numéricas o notas	Se basa en juicios "competente" o "aún no"
Se compara el rendimiento individual con el grupal	Se compara el desempeño individual con el estándar
Los evaluados no conocen las preguntas	Los evaluados conocen de antemano qué y cómo se va a evaluar
Los evaluados no participan en la fijación de objetivos	Los evaluados participan en la fijación de objetivos
El evaluador fija el momento en que se realiza la evaluación	Es un proceso planificado y acordado
Usualmente se realiza por escrito o en base a ejercicios prácticos simulados	Se centra en evidencias del desempeño real
El evaluador juega un papel pasivo, usualmente controlando la prueba	El evaluador juega un papel activo, como formador y orientador
Se refiere a un programa de estudios o a partes del mismo	Se refiere a las competencias identificadas y no a programas de estudio

Fuente: La Evaluación del desempeño por competencias. OIT/CINTERFOR



CINTERFOR/OIT (versión digital) disponible en Internet

<http://www.cinterfor.org.uy>

▪ **Seguridad, Salud e Higiene del Trabajo**

La seguridad e higiene del trabajo en la instalación está dirigida a salvaguardar todos los elementos que pueden afectar por riesgos aparejados a la actividad Empresarial, tanto a las personas como a los medios de trabajo, manteniendo la salud, seguridad e higiene de los colectivos de trabajadores. Incluye también los daños que inciden en el medio ambiente, la calidad de los servicios y la imagen corporativa.

▪ **Reclutamiento y selección**

El reclutamiento aporta información sobre las características del puesto y en consecuencia los **requisitos** que debe tener el candidato que ha de ocupar este puesto.

La selección proporciona datos para elaborar el **perfil del puesto** en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato. Trata de elegir aquella persona cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades actuales y futuras de un puesto de trabajo.

Para la selección del personal primeramente se lanza una convocatoria interna de la plaza vacante, de no existir candidatos se amplía la convocatoria al resto de las instalaciones de la propia entidad en su territorio (UAC-P), cuando se compruebe que no es posible la demanda de fuerza de trabajo con los trabajadores de la Instalación o de otras instalaciones de la entidad en el territorio, la dirección presentará dicha solicitud a la Oficina de RH de la UACP ó Cuadros del MININT, la cual deberá enviar a la Instalación por cada cargo solicitado tres candidatos, de dichos candidatos se escoge el que mas requisitos tenga y se le hace contrato a prueba por un período de 1 a 6 meses para que demuestren sus **aptitudes, conocimientos y habilidades en el puesto**, luego el Jefe de Área realiza la evaluación del compañero y es entregada al Jefe de Recursos Humanos (RRHH), el cual es invitado a la Comisión de Admisión de la Instalación para exponer la evaluación dada por el Jefe de Área y luego la comisión tomará la decisión si es idóneo o no para el puesto de trabajo.

Los perfiles de los puestos de trabajo no están elaborados por competencias propias del puesto, esto hace que no se reconozcan en ellos las competencias que debe tener el candidato para ocupar el puesto y desempeñarse en el eficientemente, a

pesar de que se habla de términos como, habilidades, aptitudes, conocimientos; los conocimientos sobre la inclusión de estos en la concepción de competencias laborales son escasos y no son utilizados en este sentido. El proceso de selección de candidatos para un empleo es estrecho, concebido sobre la base de habilidades mayormente y no de competencias, se deja ver con esto la carencia de una concepción integral de la planificación de los recursos humanos.

▪ **Compensación laboral o Estimulación.**

Es recogida mediante certificados, documentos, en murales los hechos relevantes alcanzados en el orden laboral. La entrega de dichos documentos se realiza en actos solemnes en el momento adecuado, y serán extensivos a la familia y a las organizaciones políticas y de masas a las que pertenece el trabajador.

El desempeño de las competencias por parte de los empleados, tiene que ser compensado con efectividad. Esa compensación laboral hay que gestionarla bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que *esta persona* le entrega *específicamente a esa organización* para el cumplimiento de sus objetivos. Hay que considerar como *exclusividad* esa entrega, asumiendo el concepto de *cliente interno* que es ese empleado. La compensación laboral o estimulación al trabajo como sistema trasciende la estimulación salarial, aunque ésta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy.

La estimulación o compensación no siempre comporta la motivación en los empleados (como pudiera resultar de acciones de sanción, despido o encarcelamiento), pero el profesional o directivo que la ejerza debe tratar de alcanzar siempre la motivación en la compensación, principalmente alcanzar la motivación positiva y de carácter intrínseco. Junto a la proyección del sistema de compensación laboral debe ir la motivación porque no hay una teoría única capaz de explicar el proceso motivacional, es necesario conocer acerca de las teorías más destacadas en la actualidad. Y por el peso significativo que sigue teniendo el dinero (mediante el

salario principalmente), debe prestarse atención especial al diseño de sistemas de pago o sistemas salariales.

Por **SISTEMA DE COMPENSACION LABORAL** serán entendidas las **acciones** dirigidas a que los empleados **alcancen los objetivos** de la organización y satisfagan sus **necesidades** personales, cuyos **efectos** representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus **expectativas** y **perciban equidad** a través del balance **costo-beneficio**, que debe ocasionar el **desempeño**.

El Centro cuenta con un sistema de estimulación salarial por los resultados finales alcanzados y tiene establecido la forma de pago a tiempo para todos los trabajadores.

▪ **Atención al hombre**

En la instalación existe un presupuesto para la atención al hombre que incluye los siguientes indicadores: capacitación, ropa y calzado de trabajo, medios de protección, estimulación material y moral, asignación de artículos para el hogar.

A continuación se mencionarán algunas de las acciones principales que acomete la instalación en la atención al hombre:

- Las embarazadas que permanezcan trabajando reciben una dieta reforzada.
- El centro sistematizará la celebración de las fechas patrióticas y otras con actividades político-recreativas, contando con la participación de todos los trabajadores.
- Se hacen entrega de equipos como (Lavadora, DVD, Refrigeradores, Camas, cámaras y personales, entre otros) a los familiares en su hogar.

El desarrollo de las distintas actividades de la GRH incluye a todas las áreas de la instalación, sin darle prioridad a un área en específico.

Aunque se puede señalar que el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el centro "Villa Guama" tiene aspectos positivos en cuanto a subsistemas como el de seguridad, salud e higiene del trabajo y atención al hombre; se evidencian deficiencias desde el punto de vista estratégico ya que no incluye el enfoque de competencias que es el tema más actual en la moderna gestión de los recursos

humanos y es una de las estrategias fundamentales utilizadas por esta moderna gestión en aras de alcanzar los objetivos que se trace la organización y con esto el éxito de la misma.

Se propone buscar alternativas que contribuyan a perfeccionar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y particularmente el subsistema de selección del personal con el objetivo de obtener los trabajadores competentes que se necesitan.

Resultados del diagnóstico en el departamento de Ama de Llaves del centro “Villa Guamá”. Camareras de Alojamiento.

- **La camarera de pisos dentro de la actividad de Alojamiento.**

La camarera de pisos o alojamiento como también se le conoce tiene como función principal dentro del departamento de Ama de Llaves la de mantener la higiene y confort de las habitaciones, así como mantener la limpieza en las áreas exteriores de estas (Pasillos, escaleras. Pantries, closets) etc, por esta razón su trabajo debe desarrollarse con el máximo de profesionalidad.

De la camarera depende en gran medida la seguridad y confianza del huésped, ya que se le confían las llaves de las habitaciones de su área y se mantiene en contacto directo con sus pertenencias. De su eficiencia depende también la comodidad de contar con la lencería y la dotación de artículos de aseo personal. Es indispensable que la camarera muestre un aspecto pulcro y de arreglo personal agradable, que complete la imagen de la instalación, así como un trato cortés y afable, brindando toda la ayuda que necesite el huésped o solución inmediata de algún percance que atente contra la satisfacción de este.

La camarera comunicará inmediatamente a la ama de llaves cualquier anomalía que observe en las habitaciones.

Otra de sus funciones es al recibir el reporte de camarera, reflejar en el mismo el estado en que se encuentran las habitaciones al entrar ella al piso para que las personas responsabilizadas puedan elaborar el reporte de Ama de Llaves a la recepción.

El departamento de la instalación cuenta con 8 camareras físico y un ropero, de estas 8 tres son auxiliares de limpieza fijas para la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones, en el estudio se trabajó con las camareras que tiene contrato indeterminado en la instalación (fijas), de las cuales 9 trabajan de 8:00am a 4:20pm que equivalen a 8 horas de jornada laboral, 26 días al mes con un franco y las limpiadoras con un horario de 6:10am a 7:40pm, uno por uno y de ellas hay una que trabaja de 3:00 a 11:00pm.

El diagrama de flujo de las camareras se muestra en el (**Anexo No. 9**). El horario establecido de almuerzo de las camareras es de 12:40pm a 1:10pm. De forma general, las camareras en la semana tienen un solo franco y una norma de trabajo de 10 habitaciones diarias.

Resultados del diagnóstico sobre el estado de las competencias laborales en la especialidad de Camareras de Pisos o Alojamiento.

Primeramente se enumeran las actividades que debe realizar la Camarera de Alojamiento en su puesto de trabajo: (Consulta a expertos, entrevista Ama de llaves) (**Anexo No.10**).

1. Preparación de los carros auxiliares:

El orden e higiene del carro de la camarera son fundamentales para el buen desempeño del trabajo, ya que agiliza las operaciones y es un complemento a la imagen de la camarera que muestra profesionalidad según la estética del mismo.

El carro de la camarera puede estar diseñado de diversas formas, pero siempre podrán colocarse en él, de manera ordenada, todos los utensilios, productos y lencería necesarios para el trabajo de la camarera.

En el carro de la camarera se coloca:

- Bolsas para basura.
- Utensilios de limpieza.
- Bolsas de ropa sucia.
- Papelería.
- Bolsas de lavandería.
- Modelo de reporte de averías.

- Encuestas.
- Toallas.
- Rodapiés.
- Productos de limpieza (los productos de limpieza deben colocarse en el entrepaño inferior).
- Lencería limpia.

Normas técnicas para diferentes actividades. (Anexo No. 11)

2. Limpieza y acondicionamiento de habitaciones y pasillos (Anexo No. 12)

Procedimientos.

Orden de Acción:

1. Deshollinar
2. Barrer
3. Desempolvar
4. Desocupar ceniceros y papeleras
5. Limpiar
6. Secar
7. Ordenar
8. Aromatizar (no en áreas gastronómicas)

Operaciones básicas de la limpieza son:

- Barrer
- Pulir o brillar muebles u otros objetos.
- Limpieza de suelos.

▪ Baños y servicios

Es importante tener en cuenta que antes de comenzar la limpieza de los baños deberá colocarse los guantes de goma, evitando así las posibles infecciones.

- Limpiará las piezas sanitarias utilizando los productos necesarios para cada uno.
- A su vez, irá comprobando el funcionamiento de cada pieza.
- Limpiará los azulejos y brillará posteriormente con un paño seco.

- Limpiar y brillar los espejos.
- Limpiar cestos y ceniceros.
- Limpiar y secar el piso.
- Suministrará y colocará correctamente la dotación y todos los elementos necesarios en el baño.
- Aromatizará el baño.

3. Limpieza y organización del pantry:

El pantry es el local, cuarto de trabajo y almacén donde la camarera guarda los útiles de trabajo, productos de limpieza, stock de lencería, artículos complementarios para el acondicionamiento de las habitaciones.

El pantry se limpiará diariamente después de que la camarera concluya su turno de trabajo y haya fregado y lavado todos los utensilios que utilizó en la realización de su trabajo. La camarera debe dejar preparado todo lo que sea posible desde el día anterior para la próxima jornada.

Después de determinar las actividades que realiza la camarera en su puesto de trabajo se procede a entrevistar a camareras de alojamiento para conocer sus opiniones acerca de las competencias laborales que deben tener a su juicio para desempeñar de forma eficiente su trabajo.

Como resultado de las entrevistas (**Anexo No. 13**) a las ocho camareras de alojamiento, así como la revisión de documentos donde se hace referencia al funcionamiento del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y los subsistemas que lo integran, se diagnosticó:

1. Carencia de una concepción organizacional basada en el desarrollo del tema de las competencias laborales.
2. Conocimientos escasos casi nulos referentes al tema de las competencias laborales, por parte de los trabajadores de la instalación y particularmente en el departamento interés del estudio y en su principal objetivo a diagnosticar "Camareras de Alojamiento".

3. Condiciones laborales no adecuadas en el área de trabajo de la Camarera de Alojamiento, que impiden en reiteradas ocasiones el despliegue y desarrollo de las competencias laborales, esto en reiteradas ocasiones afecta la calidad del servicio que prestan.

4. Tecnología insuficiente para el desempeño exitoso de las actividades que realiza la camarera de alojamiento, lo que constituye un obstáculo para el despliegue de competencias técnicas, el proceso de limpieza puede verse afectado, las camareras se sienten agotadas.

5. Insuficiente información sobre la importancia de las competencias laborales para el buen desempeño de las actividades y su influencia en la calidad del servicio que presta la camarera de alojamiento.

6. Inexistencia de modelos, alternativas, estrategias, procedimientos que centren la atención en el tema de las competencias laborales y su desarrollo dentro de la empresa que se proyecten hacia el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, como alternativa de éxito organizacional.

Se procede, mediante la técnica de trabajo en grupo, a brindar explicación a cada una de las partes que son interés del diagnóstico acerca de lo novedoso del tema de las competencias laborales, la importancia de estas para el desarrollo de las organizaciones modernas como estrategia de gestión de los recursos humanos a la hora de lograr ventajas competitivas en un mercado donde las exigencias son cada vez mayores, así como explicar los diversos términos que se tratan tanto nacional como internacionalmente alrededor de las competencias laborales.

Se procede a la aplicación de una nueva entrevista a las camareras de alojamiento, pero esta vez atendiendo a los criterios abordados en el capítulo uno sobre las competencias clave para el éxito de determinada actividad e integrando con esta la participación directa de los colaboradores en la investigación, pidiendo aplicar dichos criterios y experiencias personales a sus puestos de trabajos y las actividades propias de estos, con el objetivo de conocer opiniones acerca de las competencias laborales necesarias para el cumplimiento eficiente de dichas actividades. **(Anexo No.14).**

Después de entrevistar al 100% de las camareras, se obtuvieron los resultados siguientes:

Opiniones:(COMPETENCIAS CLAVE).

Conductuales o de Conducta

Cam areras (coincidencias): Honestidad, Responsabilidad, Empatía, Carisma, Discreción, Agilidad, Profesionalidad, Amabilidad, Honradez.

Técnicas

Cam areras (coincidencias): Manejo de productos Químicos.

Después de recoger los criterios acerca de las competencias clave que se necesitan para el cumplimiento eficiente de las actividades propias del puesto de trabajo de la camarera de alojamiento, se llega a la conclusión de que son aceptadas las mencionadas por las entrevistadas pero no son suficientes atendiendo al análisis teórico efectuado en el capítulo primero de la investigación y los criterios abordados en dicho capítulo referente a las competencias clave para el éxito de determinada actividad.

Posterior a la consulta hecha a personas con experiencia en la especialidad que se aborda en el estudio, la revisión de documentos y teniendo en cuenta desde luego las opiniones de las trabajadoras en dicha especialidad, se procede aplicar la técnica de observación directa (**Anexo No.15**) al puesto de trabajo de la camarera de alojamiento durante el desarrollo de las actividades propias del mismo, para comprobar si las mismas poseen competencias clave para el desempeño eficiente de estas y hacen uso de ellas durante el desempeño de dichas actividades; lo que evidencia si son o no competentes.

Durante la observación se diagnosticó:

1. No todas las camareras poseen las competencias necesarias para el desempeño eficiente de las actividades del puesto.
2. Las camareras que poseen competencias claves para el desempeño eficiente de las actividades del puesto, muchas veces hacen caso omiso de estas durante el desarrollo de dichas actividades, prefieren terminar rápido (ponen por encima el

factor tiempo), esto afecta el resultado final (limpieza de habitación), producto de que la cantidad de habitaciones por camareras está por encima de lo establecido para este tipo de instalación.

3. Un por ciento considerable de camareras se muestra con desinterés, apatía, incluso no opinan sobre el tema, lo que evidencia que no existe buena comunicación, simpatía, carisma, deja a creer que con los huéspedes pasa lo mismo; esto puede traer trastornos al departamento.
4. No siempre las camareras de alojamiento tienen en cuenta las medidas de seguridad e higiene y algunas de estas medidas no las conocen.
5. Las camareras de alojamiento sienten que son subvaloradas, su autoestima es baja con respecto al servicio que prestan y esto como es lógico no las motiva a la hora de trabajar, así se afecta el desarrollo de las competencias laborales en esta especialidad ya que ven su trabajo como un medio de obtener un salario y no satisfacción laboral, compromiso con el éxito organizacional, etc.
6. Existen conflictos entre las camareras de alojamiento, incompatibilidades de caracteres, falta de comunicación; esto no facilita el trabajo en equipo y evidencia que las relaciones interpersonales está en crisis.
7. No todas las camareras cumplen con las actividades que deben realizar y lo que está establecido para cada una de ellas.

Con los resultados de la observación se elabora la **tabla No.1**:

Tabla No. 1 Criterio de Competencias Clave para el desempeño eficiente en Camarera de Alojamiento.

Grupos	¿Cuántas?	% del total
Muy Competente (Camareras que poseen todas las competencias claves necesarias para un desempeño eficiente).	1	12.5 %
Competentes (Camareras que poseen competencias clave para un buen desempeño)	2	25.0 %
Medianamente competentes (Camareras que poseen algunas competencias clave para un buen desempeño)	3	37.5 %
Mínimamente competentes (Camareras que poseen un pobre acervo de competencias clave para un buen desempeño)	2	25.0 %
Incompetentes (Camareras que no poseen competencias claves para un buen desempeño)	0	0
Total	8	100 %

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados obtenidos se concluye que las camareras del centro “Villa Guamá”, presentan deficiencias en cuanto a las competencias clave que poseen para su desempeño eficiente, se sienten desmotivadas y existe un vacío de conocimientos referente al tema de las competencias laborales en la especialidad mencionada, lo que resulta una debilidad a resolver.

Se necesita de la aplicación de técnicas más precisas que permitan identificar y definir las competencias propias del puesto de trabajo de la camarera de alojamiento, para luego evaluar los futuros candidatos a un empleo de este tipo frente a las competencias identificadas para el puesto, y que permita que en procesos de selección futuros se obtengan los trabajadores competentes que se necesitan en la especialidad que se analiza, y que a su vez contribuya a

perfeccionar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos de la instalación, incorporando paulatinamente en este el enfoque por competencias.

Para dar cumplimiento a lo expuesto se propone diseñar y presentar un procedimiento que permita la selección por competencias en la especialidad de camareras de alojamiento, que garantice trabajadoras competentes en esta especialidad, contribuyendo así con el perfeccionamiento del proceso de selección del personal en la instalación y significando el primer paso hacia la gestión y el desarrollo de las competencias laborales en el centro "Villa Guamá".

CAPÍTULO III: “PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ESPECIALIDAD DE CAMARERA DE ALOJAMIENTO”

El objetivo del capítulo es elaborar el Procedimiento para la selección por competencias en la especialidad de Camarera de Alojamiento en “Villa Guamá”.

Para dar solución al problema científico que enmarca la investigación, es necesario elaborar una herramienta que permita identificar competencias clave en la especialidad de Camarera de Alojamiento, y evaluar a los candidatos pre-emprego en esta especialidad tomando como referencia dichas competencias para la posterior selección por competencias. Esta herramienta no es más que el Procedimiento para la selección por competencias en la especialidad de Camarera de Alojamiento.

Se hace necesario entender que la selección por competencias es el tema más complejo dentro del amplio mundo de las competencias laborales porque forma parte de la propia concepción de competencias, y está estrechamente relacionado con **identificación y evaluación. La selección por competencias**, no puede seguir los métodos tradicionales, ni se trata de tests ni cuestionarios, sino que **debe basarse precisamente en la esencia de las competencias, que es demostrar en situaciones reales**. Por eso, la **demonstración de la idoneidad es el abc de la competencia**.

Hay que tener presente que para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la institución debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la empresa y los trabajadores. **(Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT))**

3.1 Propuesta del Procedimiento para la Selección por Competencias en la especialidad de Camarera de Alojamiento.

Varios son los investigadores que han centrado sus estudios en el tema de las competencias laborales y su importancia en cuanto al éxito organizacional se refiere, aunque es importante señalar que el mundo es en su mayoría capitalista y por ende la tendencia es el insertar el tema de las competencias laborales en un marco que responde a intereses capitalistas y que como es lógico obvia aspectos de marcada importancia a la hora de aplicar el tema competencias laborales a subsistemas de vital importancia en el ámbito de lograr una Gestión Estratégica del Capital Humano como lo es la selección del personal.

Se toma en consideración que el procedimiento que se presenta tiene su marco de diseño dentro de una Sociedad Socialista, basada en una concepción dialéctico – materialista del mundo, donde es el hombre el centro de todo proceso y en la cual todos tienen derecho a un empleo y es precisamente esta su mayor importancia.

Por otra parte, el procedimiento diseñado se empeña en percibir a las competencias, representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización según los criterios de Hammel y Prahalad, 1994 y a su vez también en su conexión con el sistema de trabajo asumido por la instalación que sirvió de referencia para el diseño del mismo y en correspondencia con las características propias de dicha instalación.

El procedimiento propuesto pretende romper con el enfoque Tayloriano expresado en la excesiva especialización, y en la parcelación o establecimiento de áreas funcionales que rompen con el necesario enfoque de sistema y la sinergia (**Cuesta Santos, 2002**) y a su vez en dicho procedimiento queda superado el método de trabajo clásico Tayloriano, concebido como conjunto de funciones, por el concepto de proceso en la acepción fundamental de la Reingeniería (**Hammer, 1997**), como conjunto de actividades que conducen un valor agregado al cliente.

El procedimiento tiene sus antecedentes en los estudios y criterios referentes al tema de la selección por competencias que han sido tratados por diferentes autores: Martha Alicia Alles de Argentina en sus libros, Selección por Competencias, Como

Planificar la Entrevista por Competencia. Elija al mejor y Cómo entrevistar por competencias. 2da ed.; así como los aportes hechos en este sentido por Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela, consultores como Hay Group, el Modelo de **Pasos para la selección por competencias [Competencia Laboral y Subsistemas de GRH, Leonard Mertens, OIT (Organización Internacional del Trabajo)]**, el proceso descrito por Julián Muñoz para la implantación de un Sistema de Selección por Competencias , intervención de Maria Patricia Jaramillo Velásquez sobre la Selección por Competencias en Seminario de Psicología Organizacional, recogidas en Memorias del Módulo 1 del Seminario Psicología Organizacional Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Psicología; Sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias: Un camino al empoderamiento, trabajo de grado (psicólogas) presentado por Clara Patricia Londoño Betancur; Luz Amparo Orrego Henao y Mariluz García Osorno. Universidad San Buenaventura, Facultad de Psicología. Es importante destacar que los pilares fundamentales del procedimiento fueron los aportes significativos en cuanto al tema de las competencias hechos por Pedro Manuel Zayas Agüero, Doctor en Ciencias Psicológicas (profesor auxiliar de la Universidad de Holguín) en: El proceso de determinación de las competencias; ¿Cómo seleccionar al personal por competencias?, 2001, Ed. Academia, Ciudad Habana y el Doctor Armando Cuesta Santos (profesor auxiliar de la Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), en sus diversos trabajos sobre el tema de las competencias entre los que se destaca "Gestión por Competencias en Cuba".

Muchos fueron los documentos, libros y opiniones consultadas durante el desarrollo del estudio y para el diseño del procedimiento que se propone, teniendo presente las diferencias en el enfoque que da cada autor pero enlazando similitudes y por supuesto haciendo las adaptaciones pertinentes a consideración de la autora y de acuerdo al contexto social cubano.

El procedimiento propuesto no se diseña con el objetivo de censurar criterios, ni opacar estudios anteriores, sino para contribuir a cubrir la brecha existente entre la tradicional Gestión de los Recursos Humanos y el moderno enfoque que comienza a

surgir en Cuba como Sistema de Gestión Integral del Capital humano del cual el proceso de selección por competencias laborales es una parte importante; educar a las organizaciones en el empeño por desarrollar las competencias de sus trabajadores y que estos sean seleccionados de acuerdo a las competencias que posean según las actividades que deben realizar en el puesto de trabajo no solo por significar una fuente generadora de éxitos para las organizaciones sino por el aporte que esto significa para el desarrollo económico, político y social del país.

En la bibliografía consultada no aparecen antecedentes de procedimientos como tal para la selección por competencias, se aborda este tema como pasos, modelos, enfoques y además se trata el tema en directivos, ingenieros, profesores, etc.; pero no en personal de servicio como es el caso de las camareras de alojamiento; precisamente por ello el procedimiento que se propone servirá de herramienta útil para directores de recursos humanos y demás personas vinculadas al tema a la hora de seleccionar al personal que realmente necesitan las instalaciones recreativas del MININT en el área habitacional para desempeñarse de forma competente como las Camareras de Alojamiento.

El procedimiento consta de siete etapas las cuales se presentan a continuación:

Diseño del Procedimiento

Etapas:

(Incluir preparación del personal en el tema de las competencias laborales).

1. Primera etapa: Caracterización del área de trabajo de la Camarera de Alojamiento.

1.1. Análisis, diseño y descripción del puesto de trabajo de la Camarera de Alojamiento.

2. Segunda etapa: Identificar- definir competencias clave en la especialidad de Camarera de Alojamiento.

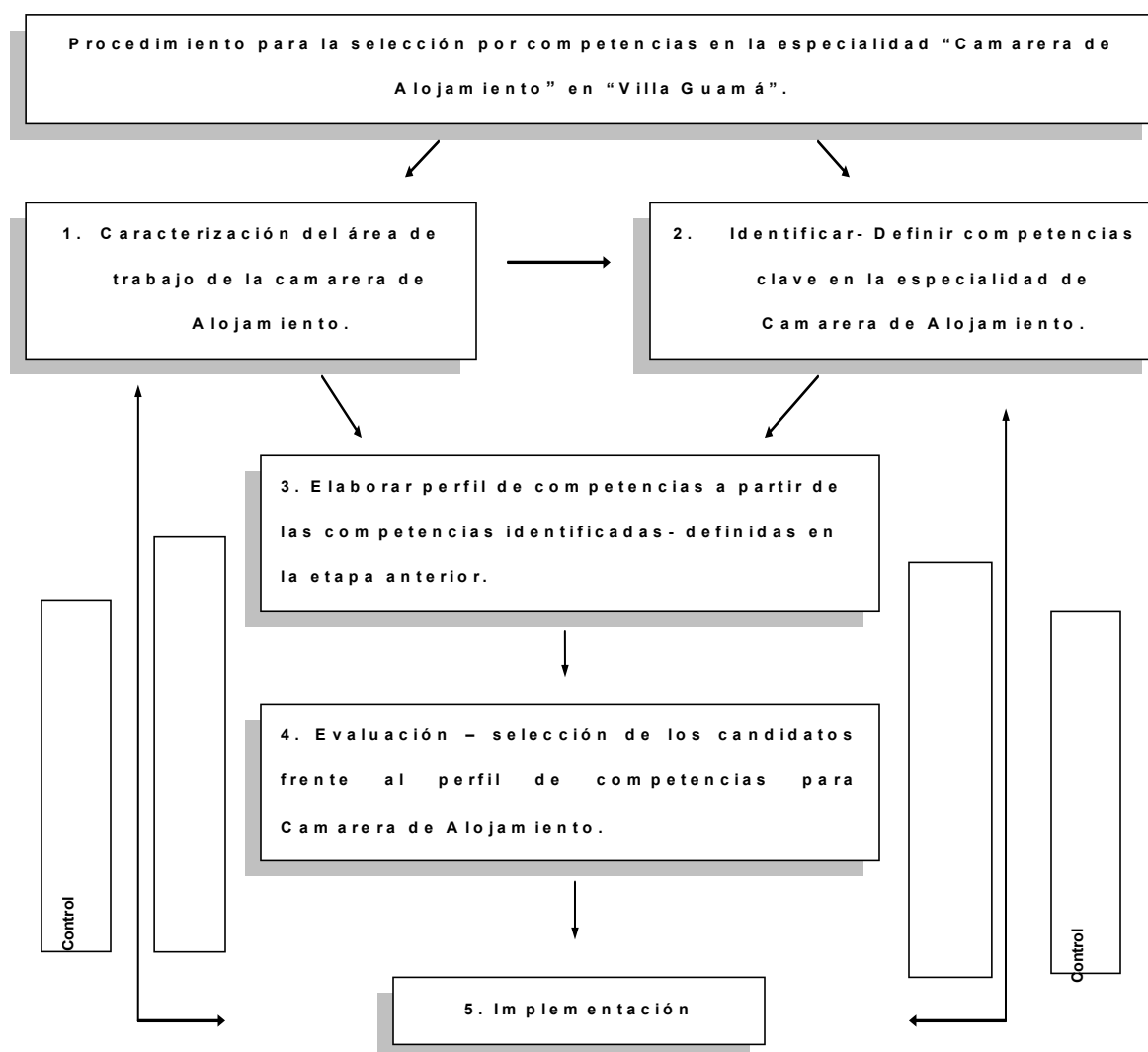
3. Tercera etapa: Elaborar perfil de competencias para camareras de alojamiento a partir de las competencias identificadas-definidas en la etapa anterior.

4. Cuarta etapa: Evaluación-selección de los candidatos frente al perfil de competencias para camareras de alojamiento.

5. Quinta etapa: Implementación.
6. Sexta etapa: Auditoría y Control.
7. Séptima etapa: Información-Seguimiento.

En la **Figura No. 3** se representa el Procedimiento general para la Selección por Competencias, en este caso, en la especialidad de Camarera de Alojamiento.

Fig. No. 3 Representación gráfica del procedimiento para la Selección por competencias en el perfil de Camarera de Alojamiento en “Villa Guama”.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se ofrece por la autora la descripción detallada de cada una de las etapas del procedimiento:

Descripción de cada una de las etapas del procedimiento y el instrumental metodológico que se debe utilizar para la posterior aplicación de este.

1. **Primera etapa:** Caracterización del área de trabajo de la Camarera de Alojamiento.

Esta etapa incluirá un análisis, diseño y descripción del puesto de trabajo de la camarera de alojamiento el cual recogerá de forma ordenada los aspectos siguientes:

▪ **El análisis de puestos:**

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. **(Manual del Jefe de Recursos Humanos en línea)**

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

El análisis del puesto de la Camarera de Alojamiento recogerá:

1. Generalidad del puesto.
2. Descripción genérica de las funciones del puesto.
3. Descripción analítica de las funciones.
4. Requerimientos del puesto.
 - 4.1. Escolaridad formal necesaria.
 - 4.2. Conocimientos y habilidades especiales. (Competencias)
 - 4.3. Responsabilidad.
 - 4.4. Esfuerzo, medio ambiente y riesgos.
5. Perfil del ocupante y descripción sintética. (Competencias)

Método a utilizar para el análisis del puesto:

Con el objetivo de hacer más práctico el análisis del puesto se utilizará un **método mixto** que consiste en combinar el método de la entrevista con el método de observación directa.

▪ El diseño del puesto:

En el diseño del puesto se consignarán los requisitos mínimos, en cuanto a competencias laborales se trata, para que el puesto sea eficientemente desempeñado, el puesto debe ser diseñado dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización y los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje y rotación.

Las malas condiciones de trabajo son antieconómicas, atendiendo bajo esta denominación los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene.

Si se pretende competitividad, los diseños de puestos de trabajo no pueden adolecer de la definición del nivel del flujo luminoso, precisando si lo requerido es 500, 1000 o 2000 lux; ni de la definición del nivel de presión sonora, no ya refiriendo los niveles admisibles para todo tipo de puesto de 80 N (db) u 85 L(db), sino precisando si 45, 50 o 60 N(db) para las frecuencias analizadas F (Hz); ni de la definición de la temperatura requerida señalada por indicadores tales como la sobrecarga calórica (ISC) o el de la temperatura de bulbo húmedo y de globo (W B G T), entre otros, (**Viña y Gregori, 1986**).

Los indicadores señalados tienen marcada influencia, dígame que son decisivos en cuanto a preservar la salud y el bienestar de los empleados y por ende en la productividad de este, en el éxito de la empresa, los niveles permisibles respecto a iluminación, ruido, ventilación, temperatura, etc. Si dichas condiciones de trabajo no fueran modificadas teniendo en cuenta la permisibilidad de los indicadores ergonómicos antes señalados y requeridos para el buen desempeño, la gestión de las competencias será un punto cada vez más distante de la estrategia que trace la empresa.(el rediseño de tales condiciones de trabajo exige rigor científico técnico).

La descripción de puestos:

La descripción de puestos debe identificar, describir y especificar los cargos con base a ciertas normas, registrando sus deberes y responsabilidades, elaborando un resumen del trabajo y señalando los detalles precisos del mismo. Una descripción es un resumen del análisis de cargos. (**Manual del Jefe de Recursos Humanos en línea**).

La descripción del puesto de la Camarera de Alojamiento incluirá:

1. Identificación.

1.1. Nombre del cargo.

1.2. Ubicación: sección, departamento, y división a que pertenece el cargo.

1.3. Jerarquía: - A quién reporta ----- Quién le reporta.

1.4. Personas a cargo.

1.5. Relaciones con otros cargos (comunicación).

1.6. Características especiales: horarios especiales.

2. Resumen del puesto (descripción).

Es definir el cargo. Características del análisis que lo distingue. Esta definición debe ser clara, concisa y general.

3. Requisitos laborales.

O sea las especificaciones del puesto. En esta parte debe mostrarse:

- Grado de preparación.

- Características especiales del ocupante.

4. Descripción de las funciones específicas del puesto.

En esta parte se reunirán las características que muestre, Qué se hace, Cómo se hace, Porqué se hace.

5. Aspectos del desempeño laboral

Hace referencia a las condiciones de trabajo, tales como:

- Esfuerzo físico.

- Esfuerzo mental.

- Riesgos.

- Condiciones ambientales.

Método a utilizar para la descripción del puesto:

En esta parte de la descripción del puesto en el método mixto se incluirá el análisis de documentos.

2. **Segunda etapa:** Identificar- definir competencias clave en la especialidad de Camarera de Alojamiento.

El desarrollo exitoso de esta etapa depende del proceso de identificación y definición de las competencias laborales clave para el desempeño exitoso de las actividades del puesto de la Camarera de Alojamiento, para ello:

Pasos para Identificar- definir Competencias Clave para el desempeño exitoso de las actividades del puesto de la Camarera de Alojamiento:

1) Se sostendrá una **entrevista de incidentes críticos-en cascada**, desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto de trabajo.

- S/D Alojamiento
- Ama de Llaves.
- Camareras.

La entrevista mediante un método inductivo estará dirigida específicamente a la obtención de información contrastada sobre las competencias clave que realmente utilizan en sus puestos de trabajo las Camareras de Alojamiento de la instalación, la recogida de criterios y opiniones acerca de cuales de estas competencias clave son imprescindibles para considerarse una trabajadora competente, la participación y las opiniones de los trabajadores es muy importante ya que ellos son los que realmente están directos al área de trabajo en primera línea, lo que los hace conocedores in situ de cada detalle en el proceso de prestación del servicio, este tipo de entrevista garantiza su participación, permite que estos den su opinión y los hace sentir y ser parte importante del proceso; estará a cargo de la entrevista y todo lo que a ella respecta, una persona preferentemente de la propia organización y será esta por supuesto quien la designe.

¿Por qué Entrevista de Incidentes Críticos (BEI)?:

Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada, que en el caso de la presente investigación la muestra está integrada por el cien por ciento de las antes mencionadas:

- S/D Alojamiento
- Ama de Llaves.
- Camareras.

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI: **(Cuesta Santos, 2000).**

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo o roles concretos.
- Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

2) Realizar Inventario de Competencias Identificadas para la especialidad.

3) Evaluar y definir las competencias recogidas en el inventario, derivadas de las entrevistas realizadas, a través del cálculo del número de expertos y la utilización del método Delphi para seleccionar las competencias claves. (definir competencias).

El número de expertos necesarios puede calcularse utilizando un método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial mediante la siguiente expresión:

$$n = \frac{p \cdot (1 - p) \cdot k}{i^2} \quad (2.1)$$

Donde: i : Nivel de precisión deseado.

p : Proporción estimada de errores de los expertos.

k : Constante asociada al nivel de confianza elegido.

Luego se realiza un proceso de selección de los expertos. La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión, entre otros. Los expertos que se seleccionen deben poseer un **grado de competencia** que oscile entre los límites 0.8 y 1.

El grado de competencia del experto será reconocido como el nivel de calificación que este posea en referencia al tema que se investigue; no necesariamente tiene que corresponderse totalmente con el tipo de labor que desempeñe y el grado de científicidad que posea. Se propone realizar por cada experto una auto-evaluación.

El grado de competencia de un experto se calcula según la expresión:

$$K = \frac{1}{2}(K_c + K_a) \quad (2.2)$$

Donde:

K_c : coeficiente de conocimiento que posee la persona, según su auto-evaluación. [Se utiliza una escala numérica de 0 (la persona no posee conocimiento alguno referente al tema que se investiga) hasta 10 (conocimiento total referente al tema que se investiga) y luego para calcular se multiplica por 0.1]; K_a : coeficiente de argumentación de los criterios de la persona, se obtiene del resultado de la **suma de los puntos** alcanzados según las respuestas que se obtengan después de que cada persona llene la tabla que se representa en el (**Anexo No. 16**).

Posteriormente los expertos que resulten seleccionados realizarán a su vez una selección de las competencias que a su juicio son claves en la especialidad que se estudia, este proceso conlleva a la eliminación de aquellos resultados redundantes y contenidos en otros, así como la eliminación de los que dependen del entorno en que se desarrolla el proceso.

Teniendo en cuenta el desarrollo del método Delphi descrito anteriormente, y una vez que cada uno de los expertos haya hecho la selección de las competencias claves, se procede a recopilar toda esta información y se realiza un resumen de los criterios de los expertos. Es necesario hacer un re-análisis del resumen realizado, donde cada experto valora nuevamente su criterio. Luego se comparan los nuevos resultados con los anteriores; si todos los expertos mantienen su criterio inicial entonces se pasa al próximo paso, sino se retorna al paso anterior.

Para la determinación del peso de cada competencia determinada se pueden utilizar métodos de cálculo subjetivos (Triángulo de Füller, Ordenación Simple, Asignación probabilística de Rietveld, AHP de Saaty, Tasación Simple, Comparaciones sucesivas, Asignación directa por ratios). Para este paso la autora propone la ordenación simple, asignándole 1 a la competencia que se considere más importante.

Después que los expertos hayan ofrecido sus juicios es necesario determinar la concordancia en el ordenamiento de las competencias clave. Utilizando el orden otorgado, por cada experto a cada una, se prueba la concordancia en la preferencia de los expertos, respecto a la mayor importancia de una competencia para la especialidad que se estudia, sobre otro, usando el coeficiente de concordancia de Kendall (Siegel, 1972), basándose en la expresión siguiente:

$$W = \frac{12 \cdot \sum \Delta^2}{M^2 (C^3 - C)} \quad (2.3)$$

Donde: M: Cantidad de expertos.

C: Cantidad de características.

Δ : Desviación del valor medio de los juicios emitidos. (2.4)

$$\Delta = R_j - \frac{\sum R_j}{M} \quad \text{Donde: } R_j: \text{Juicios emitidos por los expertos}$$

El coeficiente de concordancia de Kendall varía entre 0 y 1. Valores cercanos a 1 expresan que hay total acuerdo. Siegel [1972] plantea que debe oscilar entre 0.5 y 1.

Determinado el coeficiente de Kendall, es necesario realizar la prueba de hipótesis de que los expertos no tienen comunidad de preferencia. Con este criterio se intenta verificar la hipótesis fundamental (hipótesis nula):

H_0 : No hay concordancia entre los expertos.

Contra la hipótesis alternativa

H_1 : Hay una concordancia no casual entre los expertos.

Ello puede hacerse utilizando las tablas de Friedman cuando $C \leq 7$ o mediante la prueba de Chi-cuadrado cuando $C > 7$. A partir del cumplimiento o no de la Región Crítica se acepta o rechaza la Hipótesis nula (H_0); de rechazarse, la concordancia en el juicio emitido por los expertos es significativa; en caso contrario se deben cambiar los expertos y repetir el proceso. La determinación de las principales competencias clave para la especialidad que se analiza se determina por las puntuaciones ofrecidas por los expertos en orden ascendente.

No es ocioso subrayar que los procesos de cálculo no son los relevantes en la toma de decisiones consensuales, sino los procesos psicosociológicos y de comunicación en la búsqueda de la comprensión y el consentimiento del grupo decisor. Las ponderaciones y sus expresiones numéricas, así como las sucesivas rondas, significan hitos en ese proceso psicosociológico, marcan pasos en la interactividad grupal aportando un hilo conductor. La experiencia adquirida indica que ayuda mucho a establecer un ritmo o un compás que es necesario al grupo de expertos, en su sensibilización, razonamiento y compromiso. **(Cuesta Santos, 2000).**

También puede utilizarse para la definición de las competencias lo que se denomina matriz de competencias:

- **Elaboración de la matriz de competencias:**

Para ello se elabora una tabla donde se sitúa en el eje vertical las cualidades personales que se ha determinado tienen incidencia en el éxito en el desarrollo de la actividad clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social) y en la horizontal en la parte superior, los objetivos y resultados esperados que expresan el desarrollo exitoso de la actividad, clasificados dentro de la función estructural de la actividad laboral correspondiente (planificación, organización,

ejecución, desarrollo personal y control). La organización de la información crea una matriz conformada por diferentes cuadrantes, y se procede entonces a casar las exigencias necesarias con los objetivos y resultados esperados, donde convergen exigencias de diferentes esferas para cada resultado; a la vez que un resultado puede ser complejo al estar compuesto por los resultados esperados en distintas esferas de la realización de la actividad laboral. En la intercepción de las exigencias y los resultados en un cuadrante determinado se estructura una competencia. Se debe significar además, que en una competencia pueden integrarse otras competencias de orden jerárquico inferior con respecto a la actividad específica (**Anexo No. 17**).

3. **Tercera etapa:** Elaborar el **perfil de competencias (Anexo No. 18)** para el ocupante (Camarera de Alojamiento), según las competencias clave que resultaron de mayor importancia para la especialidad.

Se debe tener presente que la organización debe tener definida su misión y visión y un coherente sistema de trabajo que posibilite formular las **competencias clave** para la especialidad que se estudia, las que servirán de base para determinar después el **perfil de competencias** para dicha especialidad, sin dudas el **perfil de competencias** tiene una conexión técnico organizativo básico, en particular con la selección y la evolución del desempeño (evaluación de competencia).

- **Elaboración del perfil de competencia de la Camarera de Alojamiento**

Se tendrán en cuenta para esto las competencias que resultaron como las principales, de acuerdo al paso anterior; posteriormente se evaluará que nivel de incidencia tiene cada competencia en el desarrollo exitoso de cada actividad, esto facilitará el proceso de evaluación de los candidatos frente a estas competencias comparando los niveles esperados para dicha competencia con los que realmente alcanza el candidato.

Una vez realizado todo este proceso sobre la base de los criterios (de los expertos) o conjunto de ellos, integrados en competencias que son factores de éxito en el desarrollo de la actividad, se elaborará una síntesis gráfica del nivel esperado actual o prospectivo en los candidatos a dicho cargo.

Perfil de competencias						
Entidad:						
Cargo-Ocupación:						
No	Competencias	Nivel esperado				
		5	4	3	2	1
1						
.						
n						

Siendo en orden descendente:

5- incidencia muy alta.

4-incidencia alta.

3-incidencia media.

2- incidencia baja.

1-muy bajo nivel de incidencia.

En el desarrollo de este proceso es necesario conocer realmente en qué medida las competencias determinan el éxito en la ejecución de una actividad.

Una vez concebido y técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones del panel de expertos, el perfil de competencias del puesto de trabajo o cargo se expresará mediante un documento con carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento, debe recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido.

4. Cuarta etapa: Evaluación y selección de los candidatos frente al perfil de competencias para el puesto dado.

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o "performance appraisal", o evaluación de competencias (cuando tales se hayan definidas) es la actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación de

competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño. (Cuesta Santos, 2000).

Esta etapa del procedimiento consiste en evaluar a los candidatos pre-empleo para la especialidad de Camarera de Alojamiento frente a lo dispuesto en el perfil de competencias para el puesto de la Camarera de Alojamiento. Se realizará atendiendo esencialmente a:

- Misión u objetivos fijados,
- el trabajo desarrollado (cantidad y calidad [Competencias]),
- las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo,
- y las características personales en la cultura organizacional.

Serán aplicadas técnicas específicas que incorporen este proceso de evaluación frente al proceso de selección por competencias de los candidatos que se evalúan.

Como se habla en este caso, de un postulante a un cargo vacante en la entidad, esta evaluación se realizará por medio del Assessment Center (centro de valoración) que incluirá:

1. Pruebas simuladas donde se enfrentará el candidato a situaciones simuladas propias del puesto que desea ocupar para ver su reacción, comportamiento y despliegue de competencias frente a las que realmente requiere el desempeño exitoso del puesto; dichas pruebas estarán adaptadas a la cultura de la entidad.
2. Entrevistas personales (focalizadas) enfocadas a identificar rasgos negativos y conductas que atenten contra los principios éticos y morales del Proceso Revolucionario Cubano y que faciliten la caracterización político ideológica del candidato.
3. Test de aptitudes y creatividad.

Entrevistas orientadas hacia criterios de desempeño, para conocer el nivel de desarrollo de las competencias de la persona, a través de una estrategia de preguntas estructuradas en ese sentido.

Otros Criterios

Criterios de desempeño: Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia. (**Manual de recursos Humanos en línea**)

Assessment Center: Esta técnica de diagnóstico es sin duda la de mayor valor predictivo al estar basada en el resultado de diferentes pruebas y distintos observadores (consultores externos y observadores internos de la empresa, entrenados en la técnica). Los participantes pueden oscilar entre 6 y 10 en cada grupo y su duración puede variar entre uno y tres días, siendo lo normal, un día y medio. **La aplicación del Assessment Center es muy recomendable en casos como el deseo de mejorar los procesos de selección y promoción (Pepa Rodrigo, 2000)**

Para llevar a cabo estos Centros de Evaluación con 3 candidatos (según lo establecido en el Manual de Operaciones de la oficina de UAC-P) suelen ser necesarios uno o más días. Aunque la aplicación de este completo lleva tiempo, representa el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde una variedad de perspectivas diferente (**Cuesta Santos, 2000**); sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible su aplicación, un examen cuidadoso de la información retrospectiva de cada candidato, o bio-información, seguido de una concienzuda entrevista profunda, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación completa de las competencias de cada candidato en el menor tiempo posible.

La entrevista en profundidad o la entrevista de incidentes críticos revelan comportamientos exitosos de los candidatos frente a situaciones que se presentaron o puedan presentar durante el desempeño de estos en el puesto. Lo que el entrevistador debe saber es cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto. Le hará preguntas que le obliguen a dar una explicación para evitar que intente

mentirle con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia.

Un candidato puede engañar en una entrevista por competencias, pero le será más difícil que en otro tipo de entrevistas y si se encuentra con un seleccionador experimentado éste sabrá detectarlo, puede incluir preguntas tales como:

¿Qué soluciones propondría usted en caso de presentarse una dificultad X durante el desempeño de las actividades de su puesto de trabajo?

¿En caso de necesitar algún tipo de ayuda durante el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo, usted prefiere?:

- Pedir ayuda a una compañera; no pedir ayuda y esforzarse más para terminar; dejar cualquier cosa de que se trate y seguir en otra actividad.

¿Cómo considera usted que debe ser la relación entre la camarera de alojamiento y los huéspedes que atiende? ¿En qué principios éticos, morales y sociales debe basarse esta relación?

¿Conoce usted cada detalle de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo y los procedimientos que debe seguir para desempeñarlas correctamente? Puede hacer una breve descripción.

Además de otras que puedan surgir durante el proceso, así como las que los expertos creen necesarias, en dependencia de intereses específicos de la organización.

Es muy importante también realizar una evaluación de competencias en el contexto de una evaluación de desempeño a las camareras de alojamiento que ya posee la instalación, a través de un cuestionario de incidentes críticos que tendrá como objetivo principal detectar las competencias que pueden ser utilizadas en otros cargos (ascensos o promociones) y también detectar competencias potenciales que pueden ser desarrolladas con capacitación y finalmente constatar las "incompetencias" como parte de un trabajo de mejoramiento y capacitación.

Fig. No.4. Modelo propuesto para evaluar las competencias definidas para la especialidad, atendiendo a los niveles de competencias alcanzados durante las técnicas que se utilicen. (Triangular los resultados)

Competencias a Evaluar	Técnicas que se pueden utilizar/Resultados				Nivel alcanzado				
	Examen de conocimientos	Incidente crítico	Centro De evaluación (Assessment Center)	Entrevista en profundidad					
					5	4	3	2	1
1									
.									
n									
1.1.1. Nivel general de la competencia									

Fuente: Elaboración propia.

Es importante seleccionar a las personas idóneas, para ello se debe tener en cuenta que esta selección será en base a las competencias del puesto reflejadas en el perfil de competencias elaborado para la especialidad de Camarera de Alojamiento frente a las que posee el candidato y por lo tanto las técnicas a utilizar tienen que estar dirigidas en ese sentido, porque de lo contrario no respondería al procedimiento que se requiere y conduciría al fracaso del proceso de selección por competencias para la especialidad de Camarera de Alojamiento.

A la hora de seleccionar entre los candidatos a aquellos que cumplan con los estándares de competencias establecidos previamente se creará una comisión de competencias, compuesta por personal preparado en el tema(llámense expertos) que sea capaz de discernir criterios y dar opiniones de valor en cuanto a criterios de selección por competencias y que además cumplan con los principios éticos de la selección por competencias, se someterán a juicios las diferentes opiniones entre los miembros de la comisión, luego se llevarán a votación(el método que se utilizará lo seleccionará la propia comisión); las opiniones con fundamento lógico y por mayoría de votos se seleccionará o no el candidato a ocupar el puesto según los resultados que haya alcanzado durante todo el proceso de evaluación-selección por competencias y las respectivas valoraciones de la comisión de competencias.

Este paso o actividad en el procedimiento de selección de personal es de mucha relevancia, pues es el colofón que significa la razón misma del aludido proceso. Errar aquí lleva al traste toda la labor previa, con el siempre triste gasto económico y humano ocasionado. Cualquiera sea el *modus operandi* aquí, en esa toma de decisiones es recomendable que se imponga el consenso, respetando la integridad individual al emitir la valoración. (Cuesta Santos, 2000)

5. Quinta etapa: Implementación.

La implementación del procedimiento contribuirá a introducir con mayor rigor científico, métodos y técnicas, en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) de dicha instalación, lo que evidencia un enfoque estratégico en este sentido y un paso significativo en el perfeccionamiento del (SGRH) del centro "Villa Guamá". El procedimiento integra de forma coherente herramientas, métodos, y procedimientos específicos que permiten desarrollar el proceso de selección del personal teniendo en cuenta las competencias clave para la especialidad de Camarera de Alojamiento.

6. Sexta etapa: Auditoría y Control

Según Cuesta Santos (2005), - la auditoría de gestión interna es una evaluación sistemática, estas son capaces de reflejar en su mayor integralidad los indicadores de la gestión de recursos humanos junto a indicadores intangibles como satisfacción laboral, compromiso o pertenencia, cohesión, competencia, entre muchos otros. Esta etapa es fundamental pues se pueden efectuar auditoría de gestión interna a cada una de las etapas que conforman el proceso y así detectar las irregularidades que puedan existir y proponer soluciones que contribuyan a su erradicación, permitiendo así un proceso limpio, flexible. La etapa de control permite a su vez que exista retroalimentación en el proceso de (G. R. H), enlazando de forma sistemática cada una de las etapas que lo componen.

7. Séptima etapa: Formación-Seguimiento.

En esta última etapa se centra el éxito del procedimiento, debido a que del cumplimiento y desarrollo exitoso de las etapas anteriores, depende la información que se da al candidato que resultó aprobado por el proceso de selección y de igual forma a aquel que no resultó seleccionado.

Se sostendrá una entrevista interactiva con el candidato donde se le comunicará si fue seleccionado o no, dicha entrevista servirá de apoyo a las competencias que trae el candidato para su desempeño posterior en el puesto y la organización.

• Información

En caso de no resultar seleccionado:

El entrevistador sostendrá una conversación amena con el candidato que no cumplió con los requisitos que demanda el proceso de selección por competencias, donde le comunicará con ética y profesionalidad que no resultó seleccionado para ocupar el puesto, pero que puede tener oportunidad en procesos de selección posteriores si fuere el caso, bajo ningún concepto el candidato debe sentirse maltratado, se explicaran a este los detalles de la no selección si fuese necesario sin violar principios éticos y profesionales.

En caso de resultar seleccionado:

El entrevistador sostendrá una conversación amena durante la cual comunicará al candidato que fue seleccionado para ocupar el puesto en convocatoria, expondrá la importancia de la función que desempeñará el candidato seleccionado, el compromiso que desde ese momento tiene con la organización a la que se integrará, le comunicará que es y debe sentirse una parte importante dentro de la entidad y que su desempeño exitoso contribuirá en gran medida al éxito organizacional y con esto al progreso económico del país.

• Seguimiento

Una vez seleccionado él o los candidatos, el proceso de selección de personal tras la contratación e incorporación del candidato no finaliza aún, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio. Esto es muy importante que lo conozca el candidato;

debe comunicársele muy explícitamente, insistiéndole en que durante ese seguimiento de seis meses se comprobarán básicamente dos cuestiones:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus competencias intelectuales, aptitudinales, de formación, actitudes y disposición hacia el trabajo.

Es necesario que el jefe de Recursos Humanos, el sub-director de alojamiento, así como el Ama de llaves y estén conscientes de ese seguimiento y, en particular, de la atención que deberá prestar a la verificación de esas dos cuestiones.

La inadaptación significa frustración para el nuevo empleado y afectación en el clima laboral del equipo humano, traducéndose económicamente ambas situaciones en disminución de los niveles de rendimiento y de eficiencia empresarial. La segunda cuestión relacionada en buena medida con la primera, es imprescindible para ratificar o no al empleado y, además, para validar la efectividad del proceso de selección de personal realizado. Esa validación es fundamental.

3.2 Validación del procedimiento propuesto.

Método empleado. (Criterio de los expertos)

Para validar el procedimiento propuesto se aplicó el método Delphi para conocer el criterio de los expertos en relación al diseño y la presentación del Procedimiento para la selección por Competencias y su significación como herramienta dentro del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos del centro "Villa Guamá", que permite perfeccionar el proceso de selección del personal en la instalación, aumentando la posibilidad de obtener trabajadores competentes en la especialidad de Camarera de Alojamiento.

Primera mente se calculó la cantidad de expertos que participaron en el ejercicio (según el procedimiento descrito anteriormente en la etapa dos) y se seleccionaron los expertos atendiendo al grado de competencias que estos poseen referentes al tema que se investiga y que se calculó según la expresión (2.2) que se describe en la etapa dos del procedimiento, resultando de la forma siguiente:

- **Cálculo del número de expertos.**

Utilizando la fórmula: (2.1).

Donde se consideró:

$$\left. \begin{array}{l} k = 3,8416 \text{ (para 95 \%)} \\ k = 6,6564 \text{ (para 99 \%)} \\ k = 2,6896 \text{ (para 90 \%)} \end{array} \right\} \begin{array}{l} \text{Constante asociada al nivel de confianza} \\ \text{elegido.} \end{array}$$

En este caso:

$$\left. \begin{array}{l} \text{Para un nivel de confianza del 99 \%} \\ K = 6.6564; i = 0.1; p = 0.01; \text{ donde entonces:} \end{array} \right\} 1 - \alpha$$

$$n = \frac{0.01 \cdot (-0.01) \cdot 6.6564}{(0.1)^2} = 6.6 \approx 7$$

Después de realizar el cálculo se evidencia que para la validación del procedimiento propuesto son necesarios 7 expertos.

- **Selección de los expertos atendiendo al grado de competencia que poseen:**

A partir de la metodología propuesta por Oñate, Ramos y Díaz en 1988 y citada por Batista Hugo, 2007; esta consiste en una encuesta con dos tablas que mide el nivel de conocimiento y las fuentes de argumentación de cada experto, se procede a seleccionar los expertos para validar el procedimiento propuesto, de la forma siguiente:

Después de conocer la cantidad de expertos que se deben utilizar, se contacta con algunas personas que se sabe tienen conocimientos referentes al tema que se investiga, se presenta a un total de siete personas la encuesta correspondiente (**ver Anexo No. 19**) y se le explica la importancia que tiene su cooperación para los resultados de la investigación, las respuestas dadas permite calcular el coeficiente de argumentación y el coeficiente de conocimiento de cada una de las siete personas encuestadas; se procede a calcular dichos coeficientes teniendo en cuenta el procedimiento descrito en la etapa dos y luego el grado de competencia utilizando la fórmula: (2.2), lo que permite determinar nivel de calificación de cada encuestado en el tema centro de la investigación según se muestra en el (**Anexo No. 20**); concluyendo a raíz de los resultados obtenidos que las siete personas contactadas y

encuestadas son los expertos que se utilizarán para la validación del procedimiento que se propone en la investigación. (**Anexo No. 21**)

A continuación se listan un grupo de ítems que a consideración de la autora de la investigación, deben tenerse en cuenta a la hora de validar el procedimiento que se propone:

Ítems propuestos:

I-1) El procedimiento propuesto cumple con los principios fundamentales de la selección por competencias.

I-2) El procedimiento propuesto constituye una herramienta útil para Directores de Recursos Humanos y personal relacionado con esta área.

I-3) El procedimiento propuesto constituye un paso significativo para el perfeccionamiento del proceso de selección del personal en el centro "Villa Guamá".

I-4) El procedimiento propuesto eleva la posibilidad de obtener trabajadores competentes en la especialidad de Camarera de Alojamiento.

I-5) Son válidas cada una de las etapas que conforman el procedimiento propuesto.

I-6) Están correctamente argumentadas cada una de las etapas que conforman el procedimiento propuesto.

I-7) El procedimiento propuesto se inserta correctamente en el contexto actual del país.

I-8) El procedimiento propuesto está acorde a las características de la instalación.

I-9) Según las características del procedimiento propuesto puede adaptarse a otras especialidades y otras instalaciones recreativas militares.

Posteriormente con la ayuda de los expertos seleccionados y utilizando el instrumento representado en el **Anexo No. 22**, se determinan si son aceptados o no los ítems y se ordenan según el nivel de importancia otorgado por los expertos a cada uno, para luego después de ponderar los criterios emitidos por estos, evaluar el procedimiento propuesto frente a cada ítems, lo que determinará la validación o no del procedimiento; el proceso se desarrolla de la forma siguiente:

Criterio de aceptación de los ítems (expertos)

expertos	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	C c (%)
ítem s	Respuestas							
I-1								100
I-2			x					85
I-3								100
I-4								100
I-5		x						85
I-6								100
I-7			x				x	71
I-8								100
I-9				x		x		71

Orden de importancia de cada ítem (Resultados de la ponderación de los expertos).

Para esto se hace uso de las fórmulas (2.3) y (2.4), resultando:

Expertos ítem s	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	R j	Δ	Δ^2
I-1	9	9	6	7	9	8	7	55	-1,9	3
I-2	7	7	1	7	8	7	8	45	-11,9	141
I-3	8	8	8	9	7	9	9	58	1,1	1
I-4	7	3	5	4	9	6	4	38	-18,9	356
I-5	6	1	6	8	5	7	7	40	-16,9	284
I-6	3	8	3	6	8	5	7	40	-16,9	284
I-7	7	7	1	5	6	7	1	34	-22,9	522
I-8	9	9	8	9	8	9	4	56	-0,9	1
I-9	4	7	7	1	6	6	1	32	-24,9	618
$\sum R_j$								398		
$\sum \Delta^2$										2210

Utilizando una escala de 1 hasta 9, significando 1 el de menor grado de importancia y así sucesivamente de forma ascendente, significando 9 el de mayor grado de importancia.

Orden de los ítems atendiendo al grado de importancia según el criterio de los expertos.

Resultados de la encuesta aplicada.

Ítems	Ítems s/G.C	Valor de Rj	Rj Media	Cc (%)
1	7	55	7.8	100
2	6	45	6.4	85
3	9	58	8.2	100
4	3	38	5.4	100
5	5	40	5.7	85
6	4	40	5.7	100
7	2	34	4.8	71
8	8	56	8	100
9	1	32	4.5	71

Comprobando concordancia existente entre los criterios emitidos:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{7^2 (9^3 - 9)} = \frac{12 * 2210}{7^2 (9^3 - 9)} = 0.75$$

Después de hallado W , se necesita determinar si el valor alcanzado es significativamente diferente de 0, por lo cual se plantea $H_0: p = 0$ y $H_1: p > 0$. Para este caso atendiendo que $C > 7$ se realiza la prueba Chi-Cuadrado de independencia (X^2)

$$X^2_{\alpha; C-1} = 20.09 \quad \text{Tabla C (Siegel, 1974; Cuesta, 1990)}$$

Donde Sí: $X^2_{\text{(calculada)}} > X^2_{\alpha; C-1}$ se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

$$X^2_{\text{(calculada)}} = MW(C-1)$$

$$X^2_{\text{(calculada)}} = 7 \times 0.75 (9-1) = 42$$

Por tanto, χ^2 calculada de 42 > χ^2 teórica de 20.09 se rechaza H_0 , concluyéndose que la concordancia entre los jueces es significativamente distinta de cero.

El proceso de selección por competencias es una de las actividades claves de todo SGIRH pues resulta decisivo para el desarrollo de las organizaciones contemporáneas y más aun para el caso de las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios como es el caso de las instalaciones recreativas militares, donde el papel que corresponde al potencial humano altamente competente es sumamente importante.

CONCLUSIONES

En el estudio desarrollado en el Centro de Recreación y Alojamiento "Villa Guamá" se evidencia insuficiencias en cuanto a la concepción y enfoque de gestión por competencias, entre la que se destaca: la no inclusión de las competencias laborales dentro de los elementos estratégicos de la entidad.

Las camareras de alojamiento del centro "Villa Guamá", presentan deficiencias en cuanto a las competencias laborales que deben poseer para desempeñar las actividades del puesto de trabajo eficientemente.

El procedimiento propuesto para la selección basada en competencias en la especialidad de Camarera de Alojamiento representa una herramienta de gestión con un enfoque integral, donde se mezclan el enfoque sistémico y el estratégico que debe asumir la instalación con el de competencias; sus peculiaridades y procedimientos específicos correspondientes contribuyen a elevar las posibilidades de obtener los trabajadores competentes que se necesitan en la especialidad de Camarera de Alojamiento.

Una vez finalizado el estudio a partir del Método de experto fue validado el procedimiento.

RECOMENDACIONES.

A partir de las conclusiones se considera necesario recomendar lo siguiente:

1. Desarrollar programas de formación y capacitación en los encuentros con los especialistas de Recursos Humanos del territorio, donde se incluya el tema de las competencias laborales, con el objetivo de preparar a los trabajadores, de la UAC-P, en aspectos referentes a este tema y que son de vital importancia tanto en el enriquecimiento de la cultura organizacional como en el camino que estas deben seguir hacia el éxito.
2. Aplicar el procedimiento diseñado como vía para la obtención de los trabajadores competentes que se necesitan en la especialidad de Camarera de Alojamiento y lograr adaptar y extender el procedimiento propuesto a otras especialidades y a otras instalaciones del sistema de la UAC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arazandi, D (1994). El secreto del arte de dirigir empresas hoy es la confianza que depositas en tus colaboradores, inesperable de la que tengas en ti mismo. Estudios empresariales. Madrid, 15.
2. Fernández, A. (1998). La función de los Recursos Humanos en tiempos de cambio, Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 8.
3. Beeseyre, D. H. (1990). Gestión tecnológica de los recursos humanos. España. Ed. Deusto S.A, 10.
4. Werther, W. B. & Davis K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. México,. Ed. McGraw-Hill.
5. Cuesta A, (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades Hoteleras del destino Holguín, Universidad de Holguín, 36.
6. Chiavenato, A. (2000). Administración de recursos humanos. Ed. McGraw-Hill, 34.
7. Stoner, J. & Warkel, Ch. (1984). Administración. Tercera Edición, 12.
8. Pereda S. Berrocal F. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios "Ramón Areces", 26.
9. Agudelo, O. (1994). Administración para todos, Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 33.
10. Batista, M. (1996). Comportamiento organizacional en la gestión de recursos humanos,. ESIB. España, 45.
11. Argüelles, A. (1997). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. 3ª ed. México: Limusa, 13.
12. Comisión europea. *Tuning educational structures in Europe*. Informe final, 280
13. Ibarra A. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Boletín Técnico Interamericano 149. Cinterfor.OIT, 18.

14. Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia: Nomos, 46.
15. Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, MTSS.
16. Castellanos, B y otros. (2003). Formación de Competencia Investigativa, Evento Internacional de Pedagogía. Ciudad Habana, Cuba. Impresión ligera.
17. González, M. V. (2004) ¿Qué significa ser un profesional competente?, Impresión ligera. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. Cuba, 56.
18. Levy-Leboyer, C. (1997) Gestión por competencias. Barcelona: Gestión 2000, 47
19. Vargas, F. (2000). La Formación Basada en Competencias en América Latina Cinterfor, OIT. Hipertexto. (INTERNET) Montevideo, Uruguay, 65.
20. Vargas, F; Casanova, F y Montano, L. (2001) El enfoque de competencia laboral: Manual de formación. Montevideo: Cinterfor/OIT, 130
21. En Heinz, Walter. (2000). Vocational socialisation and competence development: the historical dimension. Cedefop. Luxembourg.
22. Mertens, L. (1996). Competencia Laboral. Sistemas, surgimiento, modelos. Cinterfor/ OIT. Montevideo, 4.
23. Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales. Revista Herramientas. Madrid, 51.
24. Agut, S. (2005). Tesis Doctoral. Necesidad de Competencia en Directivos de Organizaciones turísticas. El Papel de la Formación. España, 25.
25. Morales O. (2008). Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias. Santo Domingo. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/conocimiento> en negocios.
26. http://www.laboris.net/Static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx
27. Arias, N. (2005). Ética profesional, base del código de conducta". Administrate hoy. No.129, 28-30.

28. Rodríguez, J. (2004). "La ética en las empresas". *Adminístrate hoy*. No. 128, 11-16.
29. Alles, M. (2003). *Gestión por competencias, el diccionario*. Buenos Aires: Granica, 278.
30. Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos, perspectivas esenciales*. 2^a. Ed. Argentina: International Thomson editores, 21.
31. Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Argentina: Prentice Hall, 34.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo, O. (1994). Administración para todos. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
2. Agut, S. (2005). Tesis Doctoral. Necesidad de Competencia en Directivos de Organizaciones turísticas. El Papel de la Formación. España,.
3. Alhama, R. (2004). Gestión de Recursos Humanos: desarrollo actual y futuro en cuba, Sitio consultado:
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/57/gesrhcuba.htm>
4. Alles, M.A. (1998). Empleo, el proceso de selección. Argentina: Ediciones Macchi.
5. Alles, M.A. (2003). Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. 2da ed. Buenos Aires: Granica, p 252.
6. Alles, M.A. (2003). Gestión por competencias, el diccionario. Buenos Aires: Granica, p278.
7. Alles, M.A. (2000). Dirección estratégica de los recursos humanos. Buenos Aires: Granica, p 280.
8. Alles, M.A. (2004) Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Editorial Granica. Argentina.
9. Arazandi, D (1994). El secreto del arte de dirigir empresas hoy es la confianza que depositas en tus colaboradores, inesperable de la que tengas en ti mismo. Estudios empresariales. Madrid.
10. Arias, N. (2005). Ética profesional, base del código de conducta". Adminístrate hoy. Enero. No.129. pp.28-30.
11. Argüelles, A (1997). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. 3ª ed. México: Limusa.
12. Batista, M. (1996) Comportamiento organizacional en la gestión de recursos humanos. ESIB. España.
13. Beer, M. et al (1989). Gestión de recursos humanos. Textos y casos. Madrid. Ed. Ministerio de trabajo y Seguridad Social.

14. Beeseyre, D. H. [1990]. Gestión tecnológica de los recursos humanos. España. Ed. Deusto S.A.
15. Benavides, O (2002). Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia: Nomos.
16. Bustillo, C. (1988). (1994) "La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona", *Revista Capital Humano*, España, no. 73., 17-28pp.
17. Castellanos S, Beatriz y otros (2003). Formación de Competencia Investigativa, Evento Internacional de Pedagogía. Ciudad Habana, Cuba. Impresión ligera.
18. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): ¿En qué forma apoyan las competencias laborales a la selección de recursos humanos? webmaster@cinterfor.org.uy.
19. CINTERFOR/OIT (versión digital) disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>.
20. Chiavenato, A. (2000) Administración de recursos humanos. Ed. McGraw-Hill.
21. Chiavenato, A. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. McGraw-Hill, Colombia.
22. Chuden, J. & Sherman, W. (2002). Administración de personal. 25a. ed. México.
23. Cowling, A & James P. (1997). La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
24. Colectivo de autores. Manual de Regiduría de pisos (2001).
25. Conocer. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas, Presentación en Power Point, México, Marzo, 1997.
26. Cubeiro, J. & Fernández, G. (1998): "Competencias 4.0", en revista *Capital Humano*, No. 11, pp.48-50. Madrid. Ed. Capital Humano.
27. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
28. Cuesta, A. (2001): Gestión por competencias, Ed. Academia, La Habana.

29. Cuesta, A. (1999). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. ISPJAE. Ciudad de la Habana. Editorial Academia, Habana 205 p
30. Cuesta, A. (2002). Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. Editorial Academia, Habana 117 p.
31. De Ansorena, Á. (1996) 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós. p 270.
32. Dessler, G. (2001). Administración de personal. 8ª. ed. México: Pearson educación.
33. Drucker, P. (1992): *Managing for the future*, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York, 184 pp.
34. Dolan S, L. y otros. (2003). La Gestión de Recursos Humanos. 2 ed. Mc Graw-Hill.
35. Fernández, A. (2000) La función de los Recursos Humanos en tiempos de cambio, 1998. Barcelona.
36. Fernández, J. (2006) "Gestión por Competencias": un modelo estratégico para la Gestión de RRHH, Pearson Educación, Madrid.
37. French, W. L. (1993). Administración de personal, desarrollo de recursos humanos. Editorial Limusa. México.
38. Fossas M. & Sastre, M.A. (2002). Human resource audit, internacional Advances in Economic Research, Vol. 8 (1).
39. González, V (2004). ¿Qué significa ser un profesional competente?. Impresión ligera. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. Cuba.
40. Gómez, L. R. (2000). Gestión de recursos humanos (6ta reimpresión). Prentice Hall. Madrid, España.
41. Gore, E (1998). La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos, Ed. Granica S.A., España, 258.p.
42. <http://es.geocities.com/luisangulobo/plan/t204.htm> (consultada el 29 de Septiembre de 2007)

43. <http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home>. (consultada el 10 de Octubre de 2007)
44. <http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml> (consultada el 10 de Octubre de 2007)
45. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm> (consultada el 18 de Octubre de 2007)
46. http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/validas/conv_des/index.htm (consultada el 21 de Octubre de 2007)
47. Harper & Lynch. (1992) Manuales de recursos humanos. Madrid, Ed. La gaceta de los negocios.
48. Ibarra A (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Boletín Técnico Interamericano 149. Cinterfor.OIT.
49. Levy-Levoyer, C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.
50. Levy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000. España.
51. Londoño B & C. Patricia & O. Henao & L.Amparo & M. García. (2001) Sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias: Un camino al empoderamiento. Medellín, 206 p.
52. Manual de Ama de llaves. Departamento de alojamiento.1998.
53. Maristany, Jaime. (2000) Administración de recursos humanos. Argentina: Prentice Hall.
54. Mathis, R. L. & Jackson, J H. (2003). Fundamentos de administración de recursos humanos, perspectivas esenciales. 2ª. Ed. Argentina: International Thomson editores.
55. Mejías, S (2003): "La Formación por Competencias, una nueva oportunidad para la generación de ventajas competitivas en la empresa.". Publicado en CD en el II Encuentro de Turismo y Desarrollo (TURDES), Universidad de Matanzas.

56. Mertens, L. (2000). ISO 9000 y Competencia Laboral. Foro Mundial INLAC. Veracruz. México. Mayo. (Monografía).
57. Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR. 119 p.
58. Mertens, L. (2002): "*De la calificación a la competencia*", en revista **Competencia laboral**, Vol.6, no.22 y no.23, pp.6-13 y pp.12-18 respectivamente. México.
59. Morales, A. (2003): "*La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano*", **Tesis de Maestría** en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE. La Habana
60. Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.
61. Morales A (2000). La integración de la Gestión de los Recursos Humanos con la Estrategia Empresarial, Tesis de Maestría MTSS. Ciudad de la Habana.
62. Morales O. (2008). Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias. Santo Domingo. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/conocimiento> en negocios
63. NC-3000 (2007): Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.
64. NC-3001 (2007): Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.
65. NC-3002 (2007): Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación.
66. Norma ramal. Servicio de alojamiento. Limpieza y acondicionamiento de habitaciones y otras áreas en los establecimientos de alojamiento, 1993. Instituto nacional de turismo. Diciembre.
67. Ordóñez, M. (1995). La nueva gestión de los recursos humanos. Revista AEDIPE. Madrid. Ediciones Gestión 2000, S.A.
68. Pepa, R. (2000) "Selección por Competencias (y II): Importancia del perfil a definir y técnicas, *Revista Capital Humano*, España, no. 135, 12-14 pp.
69. Pereda S. & Berrocal F. (1999) Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios "Ramón Areces".

70. Puchol, L (1994) *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pp.
71. Resolución 21/99. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, (MTSS).
72. Rivero, S. La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del Aprendizaje Organizacional. Monografía disponible en [http:// www.m onografias.com](http://www.monografias.com)
73. Rodríguez, J. (2004) "la ética en las empresas". Adminístrate hoy. Diciembre. No. 128. Pp.11-16.
74. Salas, R. (2004) Gestión de Recursos Humanos por competencias. Compilación y resumen.
75. Sitio consultado:
[http://w w.w.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/36_gestion_de_rrhh.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/36_gestion_de_rrhh.doc)
76. Salas, Oscar Larenas; Cruz, Peggy k.; Vega, Georgina M. La gestión por Competencias: Una Nueva Herramienta en la Planificación Estratégica del Recurso Humano. Monografía impresa.
77. Sastre C & A Pastor (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Mc Graw-Hill. Madrid, España.
78. Sánchez, A. (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Tesis para optar por el Título de Master, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
79. Sánchez, A. (2000). Elaboración de los perfiles de competencias para la selección de personal y actividades claves de GRH. Apuntes para Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección. Uho, Holguín.
80. Sánchez, L. (2003). Procedimiento para la planeación de los recursos humanos en entidades de servicios. Tesis para optar por el título de Master en Dirección. Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya".
81. Selección por
competencias: [http://w w.w.laboris.net/Static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx](http://www.laboris.net/Static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx), d (Información elaborada por Montse Ramírez).
82. Stoner, J. & Warkel, (1984) Ch. Administración. Tercera Edición.

83. Valencia Giraldo, Lázaro. Competencia laboral. [Online]
<http://www.geocities.com/senacds/competencias.html>
84. Vargas, F (2000). La Formación Basada en Competencias en América Latina
Cinterfor, OIT. Hipertexto. (INTERNET) Montevideo, Uruguay.
85. Vargas, F. (2003) "Competencias Clave: Desarrollo y Aplicaciones en América Latina"
Cinterfor/OIT, Sitio Consultado:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/>
86. Vargas, F; & Casanova, F & Montano, L. (2001) El enfoque de competencia
laboral: Manual de formación. Montevideo: Cinterfor/OIT. 130 p.
87. Vargas, F (2002). Competencias en la formación y competencias en la gestión del
talento humano, convergencias y desafíos. Cinterfor/OIT. p 18 [online]
88. Werther, W. B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos
humanos. México, Ed. McGraw-Hill.
89. Zayas, P. M. (1996) ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Ed.
Academia, Ciudad Habana., 202 pp.
90. Zayas, P.M (2001)¿Cómo seleccionar al personal por competencias?, Ed.
Academia, Ciudad Habana., 392 pp.
91. Zayas, P.M. El proceso de determinación de las competencias. Monografía
disponible en <http://www.monografias.com>
92. Zaya, P.M (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial
Academia. Ciudad Habana, Cuba.

ANEXOS

Anexo No 1

Gráfico que representa un modelo holístico para la gestión por competencias y sus componentes interrelacionados.



Fuente: Ernst & Young Manual del Director de Recursos Humanos. La gestión por Competencias [en línea] <http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home>

Anexo No 2

Requisitos vinculados a las competencias laborales. NC-3001-2007; NC-3002-2007.

- La alta dirección deberá designar y constituir el Comité de Competencias de la organización.

NOTA El Comité de Competencias es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.

- La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.

- La alta dirección deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.

- La alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.

- Deberá validarse, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, así como certificarse las competencias de los trabajadores.

NOTA: El proceso de certificación se realiza por la propia organización la que deberá hacer constar, mediante el documento correspondiente, que el trabajador cumple con las competencias identificadas y validadas.

- La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

NC-3002-2007

Implementación

A las competencias laborales se les concibe, en el Modelo de referencia, como el factor por excelencia de la gestión integrada de capital humano y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y se certifican las competencias en los niveles siguientes:

- La organización (competencias distintivas de la organización).
- Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).
- Del cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

La alta dirección de la organización para atender todo el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias de los diferentes niveles, designa a uno de sus miembros para presidir el Comité de Competencias de la organización.

El Comité de Competencias está integrado por:

- Miembro de la alta dirección (Presidente).
- Directivos de la organización.
- Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias.

La organización elabora un procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias. Este procedimiento describe la forma en que se va a llevar a cabo todo el proceso de identificación de las competencias en los diferentes niveles establecidos, precisando entre otros aspectos:

- Las herramientas y métodos que se utilizan en el proceso de identificación de las competencias.
- Las responsabilidades de quienes intervienen en el proceso.
- Cómo se lleva a cabo el proceso.
- Cómo se registran los resultados y se presentan para su aprobación.

Una vez que se realice el proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, siguiendo el procedimiento establecido, se procede al análisis y aprobación por la organización de las competencias identificadas. De este proceso quedan validadas y aprobadas por la alta dirección y recogidas en un solo documento:

- Las competencias distintivas de la organización, aplicables a sus trabajadores.
- Las competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.
- Las competencias de los cargos que se utilizan para los procesos de las actividades principales, que se reflejan en los perfiles de competencias elaboradas para dichos cargos y que son aplicables a los trabajadores que los ocupan.

El Comité de Competencias identifica a los trabajadores que tienen un desempeño laboral superior comparado con las competencias identificadas y aprobadas. También identifica a otros trabajadores, cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.

La identificación de los trabajadores con "desempeño laboral superior" y con "desempeño laboral adecuado", le permite al Comité de Competencias visualizar el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores asociados con un desempeño laboral superior en determinado cargo. También facilita determinar las brechas existentes, tanto en lo individual como a nivel de la organización, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, lo que sirve de guía para la

selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior.

El empleo de la técnica de la entrevista de incidentes críticos, se recomienda para identificar las competencias asociadas a un desempeño laboral superior y consiste en entrevistar a cada uno de los trabajadores a fin de tener una descripción detallada de las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos resultados concretos en relación con el desempeño esperado en el puesto de trabajo.

El perfil de competencias de los cargos de los procesos de las actividades principales de la organización se identifica mediante el análisis de la transcripción de las entrevistas; el análisis y codificación de las conductas; las características y capacidades individuales que demuestran, tanto los trabajadores con un desempeño laboral superior, como los trabajadores con un desempeño laboral adecuado.

A partir del documento donde se recogen las competencias para los diferentes niveles, que aprobó la alta dirección de la organización, se procede a la validación de las competencias lo que significa que las identificadas para los diferentes niveles se describen en un procedimiento común, se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una referencia para el trabajo de la gestión integrada de capital humano de la organización.

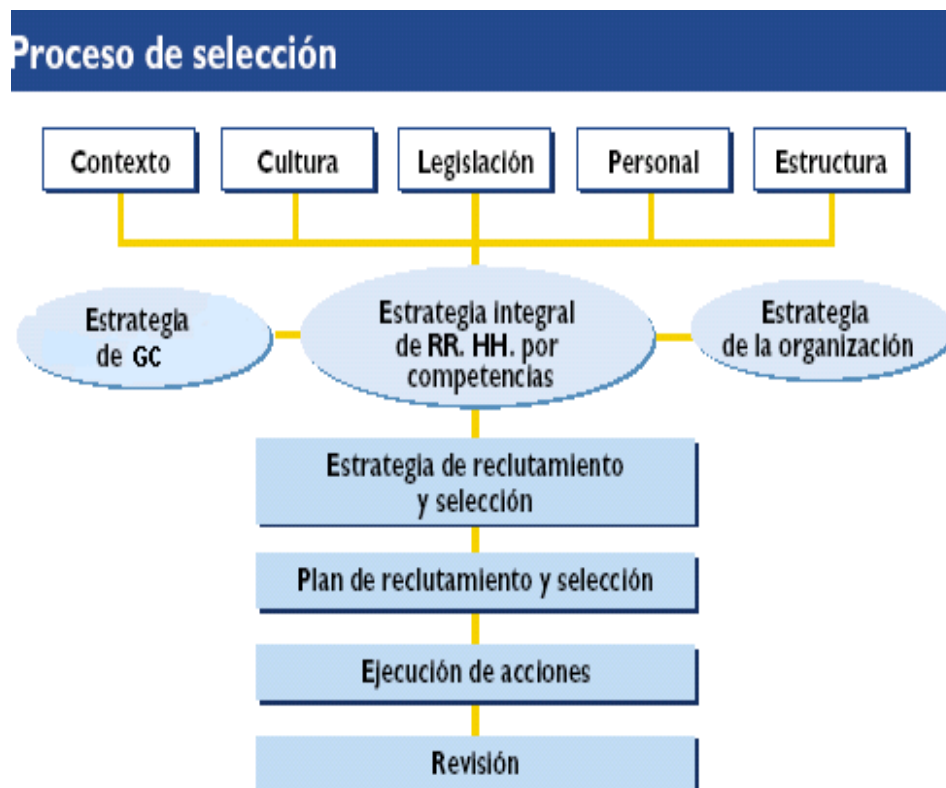
En este mismo procedimiento se define la forma en que se va a llevar a cabo en la organización, la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de las competencias como resultado final de este proceso.

La organización debe diseñar el documento que va a utilizar para certificar las competencias de sus trabajadores, así como establecer los registros correspondientes que aseguren el control y la confiabilidad de la entrega de esta certificación.

La certificación de las competencias constituye el reconocimiento formal, en la organización donde el trabajador se desempeña, de las competencias demostradas por este, y por consiguiente evaluadas por otras personas. Significa la constancia de la evaluación de una competencia demostrada para un trabajo determinado a partir de estándares definidos y garantiza la calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y de las competencias que posee para ello.

Anexo No 3

Proceso de Selección por competencias

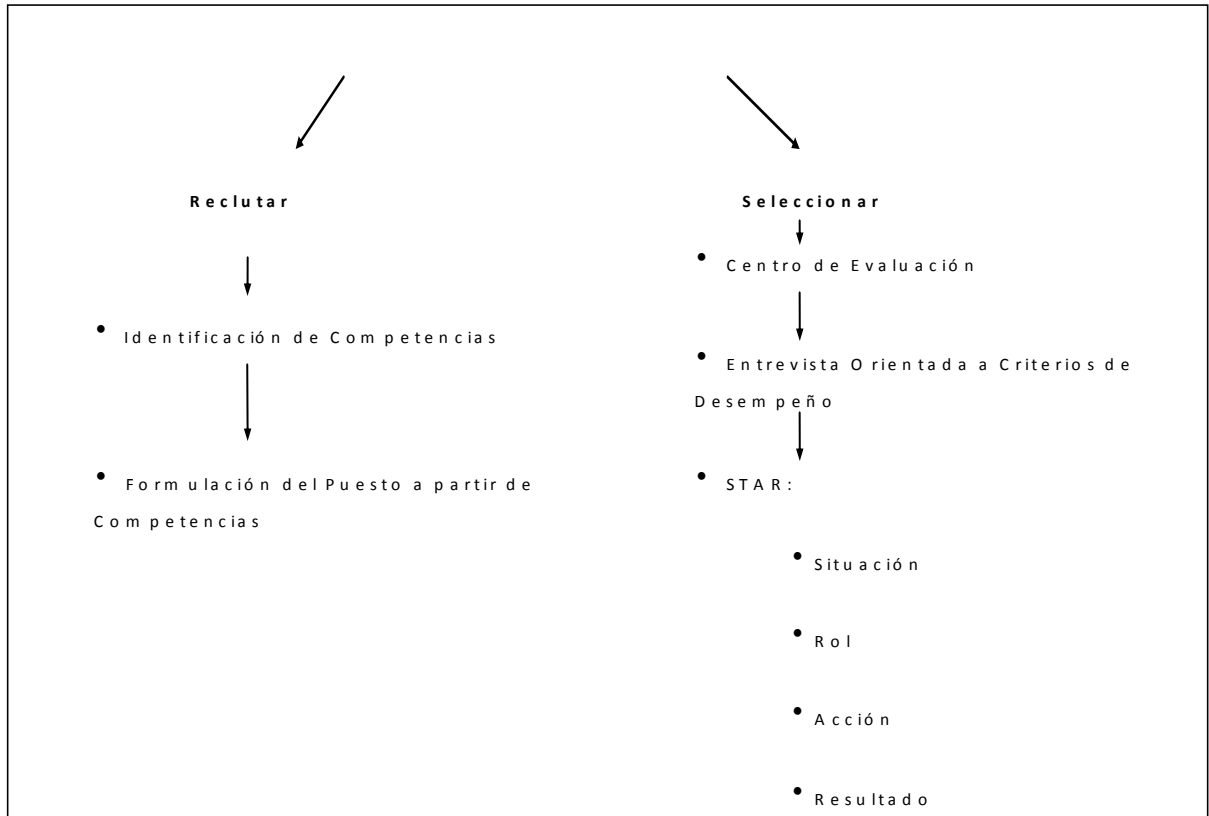


Fuente: Ernst & Young Manual del Director de Recursos Humanos. La gestión por Competencias [en línea] <http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home>

Anexo No 4

Pasos para la Selección por Competencias.

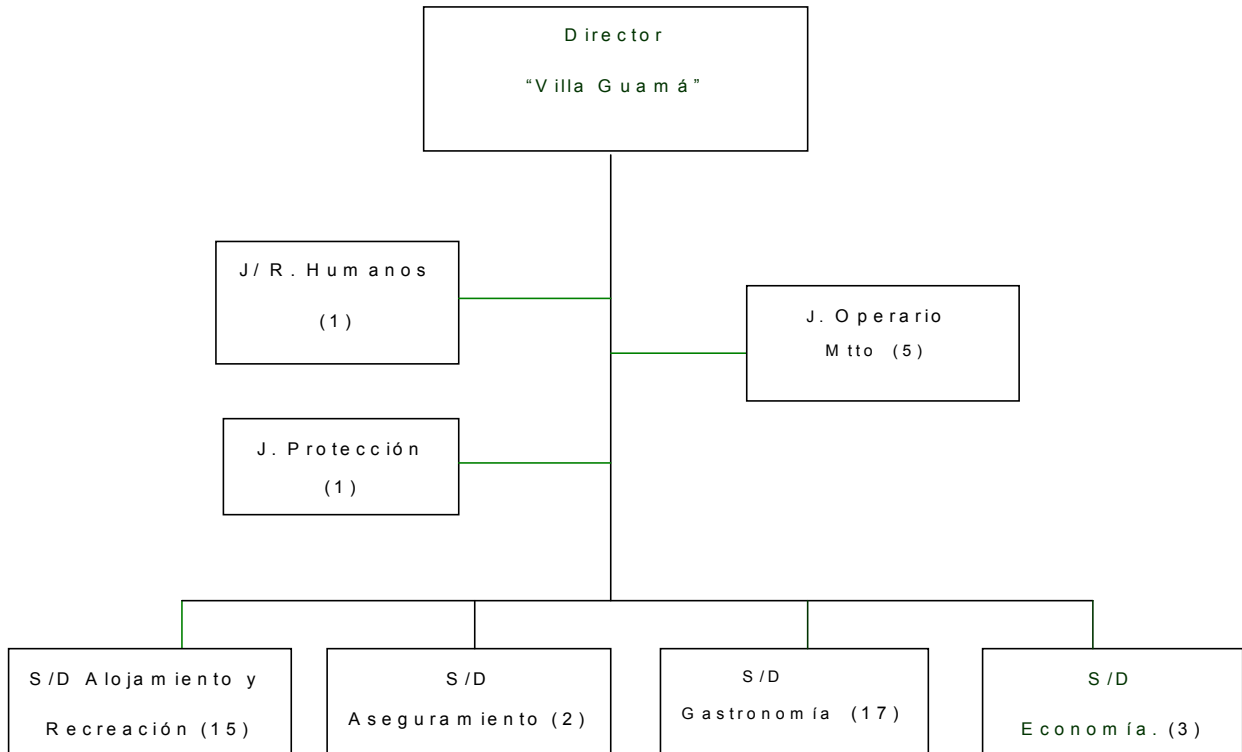
Selección x Competencias.



Fuente: Leonard Mertens. Competencia Laboral y Subsistemas de GRH, OIT. 2006.

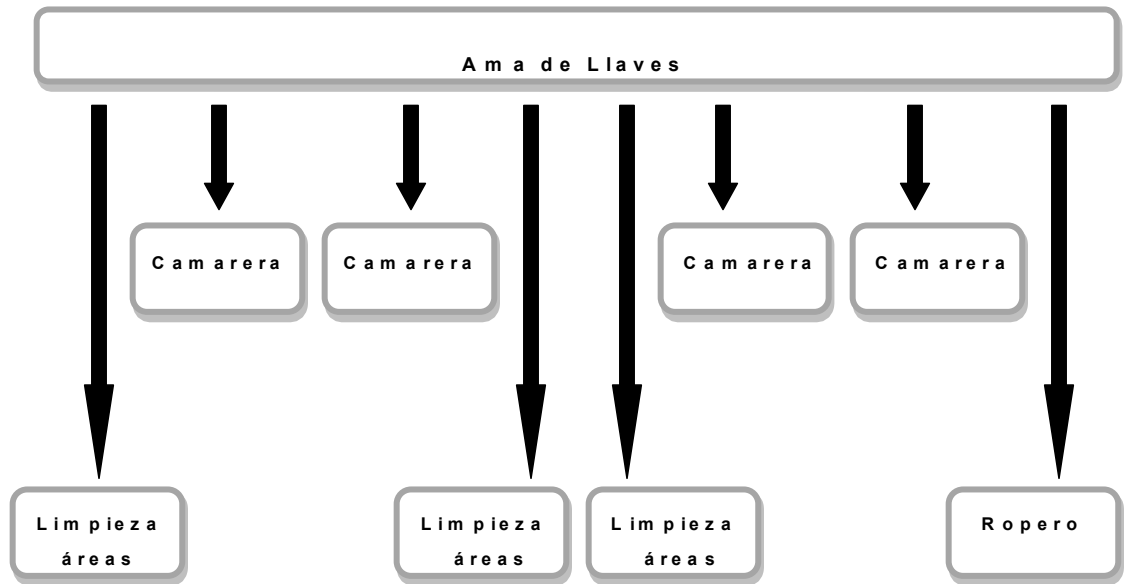
Anexo No 5

Organigrama Centro "Villa Guam á "



Anexo No 6

Estructura Departamento Ama de Llaves Centro "Villa Guamá"



Anexo No 7

Entrevista realizada a Especialista de Recursos Humanos

1. ¿La instalación tiene una estrategia de Gestión de Recursos Humanos definida?

Si _____ No _____

En caso de ser afirmativa la respuesta diga :

- ❖ Objetivos.
- ❖ ¿Incluye el enfoque de competencias?
- ❖ ¿Qué importancia tiene para el éxito organizacional?
- ❖ ¿Considera usted que dicha estrategia se adapta a los enfoques actuales existentes en la moderna Gestión de los Recursos Humanos?

En caso negativo:

- ¿Considera importante incluir en la estrategia de Gestión de Recursos Humanos de la instalación el enfoque por competencias?

2. Dentro de la Gestión de Recursos Humanos, ¿cuáles son los subsistemas que se desarrollan en la instalación?

3. Haga una descripción de cada uno de los subsistemas que integran la Gestión de Recursos Humanos en la instalación en cuanto a:

- ❖ Como está estructurado cada uno.
- ❖ Como se desarrolla cada uno.
- ❖ Que parámetros incluyen.
- ❖ Cualquier otra información que considere importante.

Anexo No 8

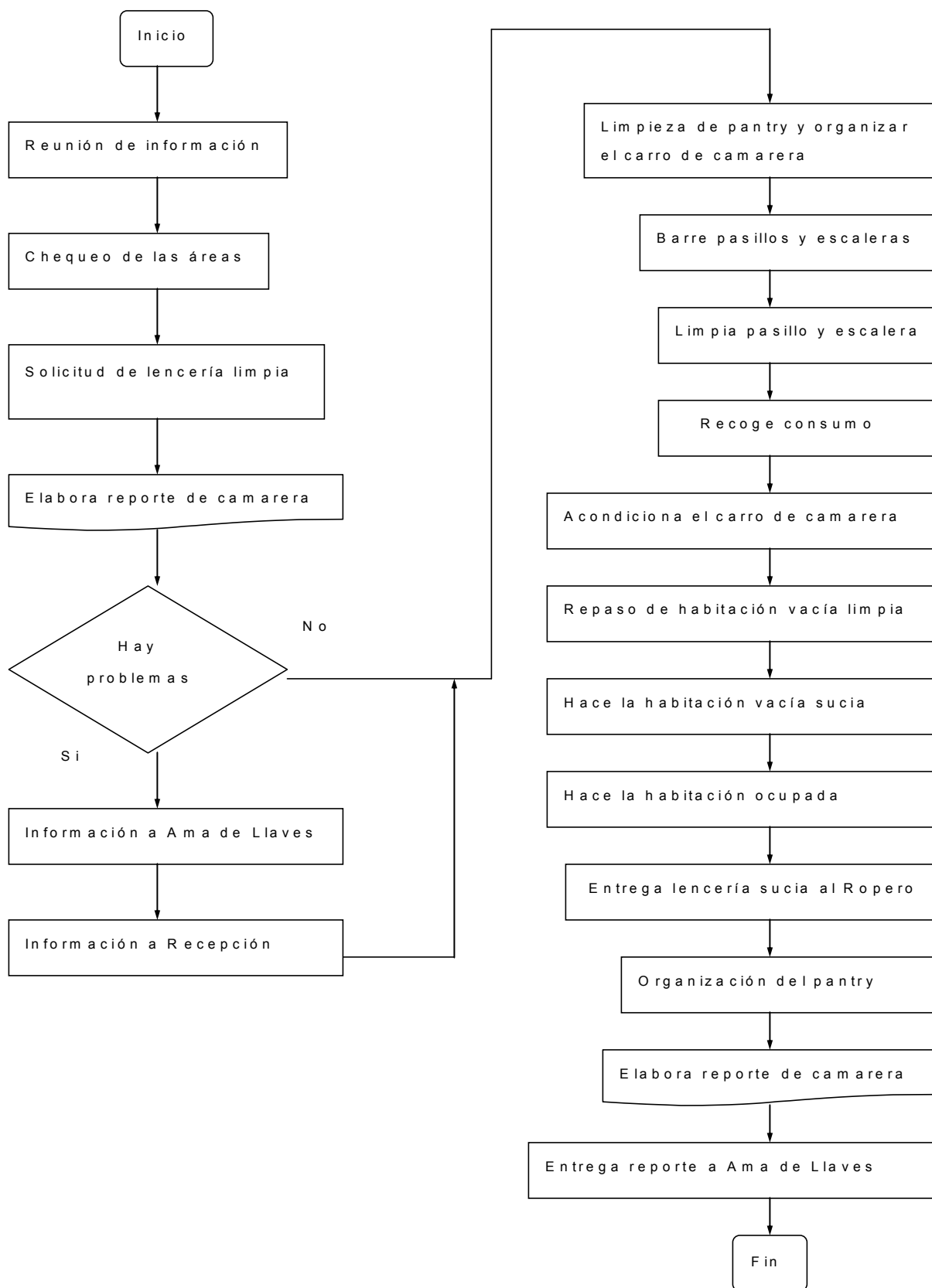
Modelo de Evaluación del Desempeño de las Camareras

UAC-P EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DEPARTAMENTO: <i>Ama de llaves</i>			PUESTO DE TRABAJO CAMARERAS		
Nombre y Apellidos del Evaluado:						
Categoría Ocupacional:				Periodo que se evalúa: 2010		
MES QUE SE EVALUA:	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Afectaciones al pago adicional por resultados del trabajo.(cuantía)						
Objetivos, tareas o funciones del puesto que debe cumplir el evaluado (M B, B, R, M)						
1. Cumplimiento oportuno y calidad de las tareas asignadas						
2. Disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral						
3. Uso adecuado de recursos materiales, financieros, herramientas y medios de trabajo						
4. Opinión de Clientes y Usuarios						
5. Control de Costos, Gastos e Inventarios						
6. Cumplimiento de las medidas de Seg. y Salud en el trabajo						
7. Ahorro de Portadores Energéticos y cuidado de Med. Amb.						

¿Cometió infracciones de la Disciplina, reglamentos, Disposiciones, u otros como presencia personal, medidas de PHT, durante el mes.(explicar al dorso)	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Aportes sociales del evaluado u otras actitudes que requieren estimularse: (Ahorros materiales o económicos, Horas voluntarias, Reconocimientos recibidos, participación en actividades políticas y sindicales, otros)(poner al dorso)	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Recomendaciones sobre necesidades de capacitación para el puesto de acuerdo al desempeño demostrado (Trimestral)												
Recomendaciones sobre sus perspectivas de promoción del puesto y requerimientos.(semestral último mes)												
Resultado final de la evaluación												
Firma del evaluador												
Conformidad del evaluado (Si o No)	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Firma del Evaluado												

Anexo No 9

Diagrama de flujo de la Camarera de Alojamiento.



Anexo No 10

Entrevista - Ama de llaves.

1. Nombres y apellidos del entrevistado:

2. Número de camareras _____ Promedio de edad _____

Tiempo de servicio _____

3. Recopilar información y criterios sobre:

a) Útiles de limpieza, productos, equipos y medios que utilizan (aspectos positivos y negativos de los mismos).

b) Características del mobiliario que poseen.

d) Quejas más frecuentes presentadas por las camareras.

e) Enfermedades más frecuente que padecen las camareras:

* Causas.

* Efectos.

* Certificados médicos por este concepto.

4. Metodología en la evaluación del desempeño. Qué aspectos tienen en cuenta.

5. Calidad profesional de las camareras

6. Cumplimiento por el departamento de la protección e higiene del trabajo.

7. Estabilidad laboral de la camarera.

8. ¿Qué temáticas están presentes en el plan de capacitación de las camareras?

Anexo No 11

Normas técnicas de la actividad

- **Técnica para entrar en la habitación. Procedimientos.**

- Ante todo se cerciorará de que la habitación no tenga colocado el cartel "No Moleste".
- Tocar moderadamente tres veces la puerta, diciendo: "camarera".
- Si no responde el huésped, abrirá la habitación.
- Si el huésped aún está dormido, cerrará la puerta con cuidado de no hacer ruido.
- Si el huésped no escuchó y se encuentra dentro, pedirá disculpas y preguntará si desea que le haga la habitación y actúe según prefiera el cliente.

- **Normas Técnicas para el servicio de limpieza.**

Para poder desarrollar el trabajo con efectividad, el departamento debe operar con la norma establecida en el manual de UAC-P para la explotación de los centros de alojamiento y recreación estipulados por instancias superiores, con el fin de establecer el procedimiento de trabajo en el área de alojamiento, es decir las formas para realizar la limpieza, acondicionamiento y preparación de las habitaciones en cualquier instalación recreativa militar.

- **Normas de tiempo establecidas para realizar las habitaciones.**

Estas normas dependen de las condiciones específicas de cada tipo de habitación, o sea de la capacidad de la habitación.

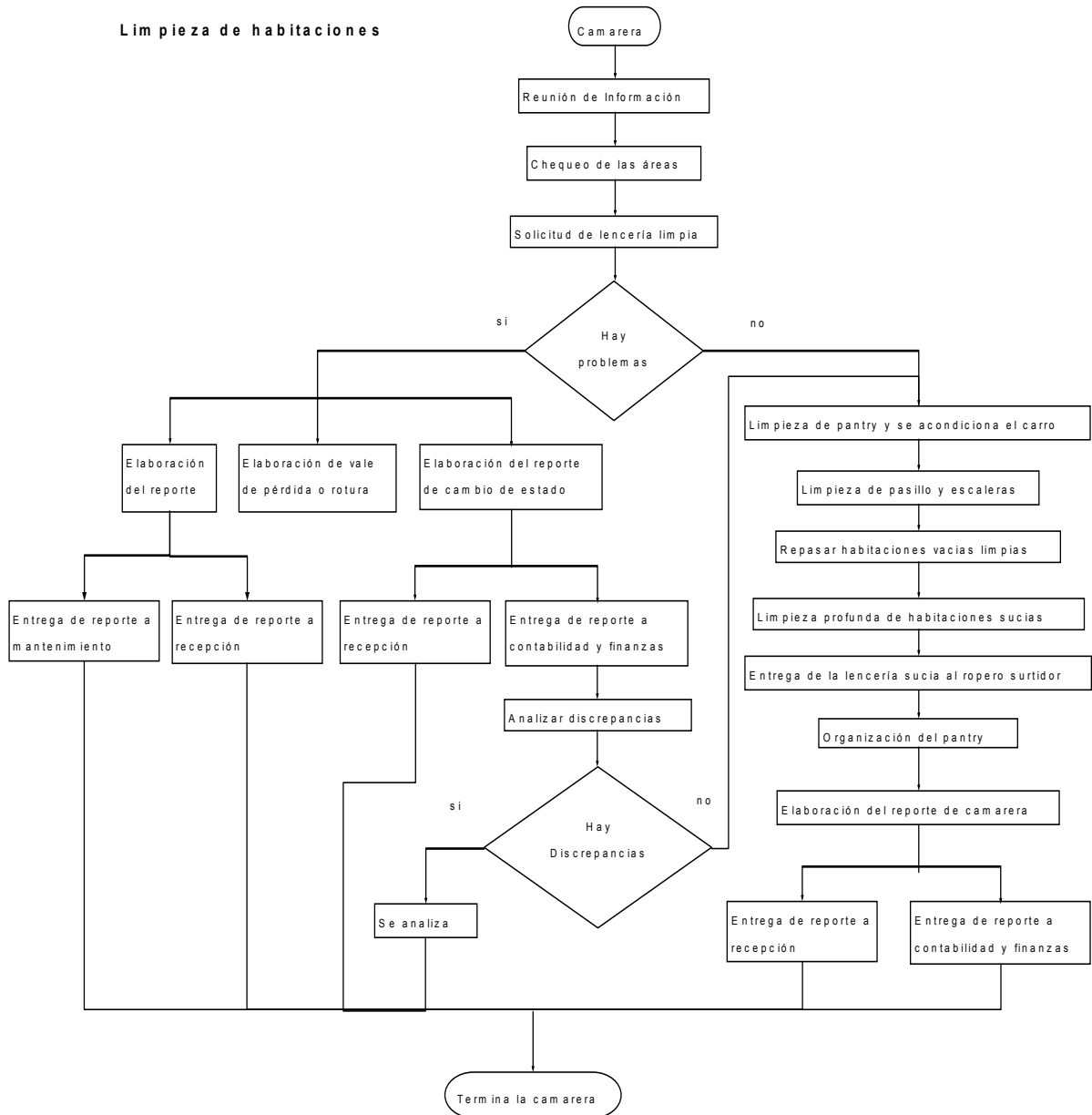
Por lo que el número de habitaciones a realizar por las camareras pueden variar de un centro a otro y por supuesto, el tiempo que tarda una camarera en hacer una habitación está planificado, para no darles excesivo trabajo a unas o que le sobre tiempo a otras. Teniendo en cuenta lo antes explicado, la norma establecida suele ser de 10 habitaciones por cada camarera, repartido de la siguiente forma:

Habitación de salida [Vacía Sucia (V. S)], Limpieza General o Profunda	Tiempo
	35-40 min.
Habitación ocupada (O) Limpieza Parcial.	30 min.
Repasos [Vacía limpia (V. L) o Fuera de orden (F. O)]	15 min.
Limpieza del cuarto de baño Ocupada	10 min.
Limpieza del cuarto de baño V.S	15 min.

Anexo No 12

Secuencia para la limpieza de habitaciones y pasillos

Limpieza de habitaciones



Anexo No 13

Entrevistas a las Camareras de Alojamiento del Departamento de Ama de Llaves

1. Nombres y apellidos del entrevistado:

2. Tiempo de servicio _____ Edad _____

3. Número de habitaciones a su cargo _____ y características de las mismas:

4. Recopilar información y criterios sobre:

a) Útiles de limpieza, productos, equipos y medios que utilizan.

* Dominio sobre su uso y empleo. (Competencias Técnicas)

* Aspectos positivos y negativos que deseen señalar.

b) Características de mobiliario de las habitaciones.

* Conocimiento de su manipulación. (Competencias Técnicas)

c) Diferentes actividades que determinan la calidad del servicio que prestan.

(Competencias que intervienen)

* Cumplimiento de las normas y procedimientos estipulados para cada actividad.

* Principios éticos durante el desempeño de las actividades.

d) Interacción Combatiente - Camarera.

* Simpatía.

* Disposición.

* Profesionalidad.

* Comunicación.

* Confiabilidad.

* Imagen.

5. Dónde expresan sus criterios sobre las diferentes competencias clave que deben existir para el desarrollo exitoso de las actividades del puesto; la correcta manipulación de útiles de limpieza, productos, equipos y medios que utilizan durante estas actividades que son las que determinan la calidad del servicio que prestan.

6. Dónde expresan sus criterios sobre la relación con los clientes; los principios éticos – profesionales que no deben faltar durante su desempeño y la interacción con los combatientes hospedados y sus familiares.

7. ¿Qué es para ellas la calidad del servicio y cómo creen ellas que lo logran?

8. ¿Qué aspectos le son evaluados en el desempeño?

11. ¿Están motivadas en su labor?

12. ¿Qué importancia tiene su trabajo?

13. ¿Se sienten satisfechas con las condiciones de trabajo? ¿Por qué? ¿Considera que pueden ser mejores?

14. ¿Las condiciones de trabajo que tienen influyen en la calidad del servicio que prestan?

13. ¿Sobre qué aspectos se capacitan y en qué aspectos necesitan capacitarse?

14. ¿Qué es para ellas ser profesional?

Anexo No 14

Entrevista aplicada a las camareras de Alojamiento. (Enfocada hacia las competencias).

Después de recibir por parte del encuestador información necesaria acerca del tema de las competencias laborales y según las tendencias modernas en la GRH y específicamente en el subsistema a que se pretende, las competencias laborales son el centro de cada actividad y el camino que se debe seguir hacia el éxito organizacional.

Poniendo atención al planteamiento anterior y su mejor empeño a la hora de responder.

Preguntas desarrolladas durante la entrevista:

1. Según su criterio:

¿Qué competencias clave se necesitan para ocupar un puesto como el que usted ocupa y desempeñarse en él eficientemente?

2. Reflexione y diga:

¿Cree usted que el despliegue de estas competencias que ha mencionado durante las actividades que exige su puesto de trabajo, son suficientes para determinar si una Camarera de Alojamiento, en este tipo de instalación, es competente o no?

Fundamente, basándose en situaciones reales en su puesto de trabajo y la organización a la que pertenece, su respuesta anterior.

3. ¿La organización contribuye a que surjan competencias en esta especialidad y además al desarrollo de competencias ya existentes y desarrollables? Argumentar.

En caso negativo, diga su opinión y sugerencias.

4. Considera que el desempeño por competencias en el puesto que usted ocupa contribuye con el éxito de la organización. Explique.

5. ¿Tiene alguna sugerencia respecto a este tema, que no se haya abordado y que considere sea importante para enriquecer la especialidad y además para el desarrollo de la investigación?

Anexo No 15

Guía de observación para observar competencias en el área de trabajo de las Camareras de Alojamiento durante su desempeño.

1. Instalación y categoría: _____

Observar:

* Productos de limpieza. Modo y empleo. } **Dominio técnico sobre su manipulación.**

* Medios tecnológicos. Modo y empleo.

* Medidas de seguridad e higiene, cumplimiento durante el desempeño.

* Tipos de habitaciones. Diferentes servicios que lleva a cabo la camarera, según el tipo de habitación (desempeño)

* Tipo de mobiliario de las habitaciones, tratamiento de acuerdo al tipo que sea.

* Valoración y autovaloración del trabajo que realizan.

* Aspiraciones personales y motivaciones en el trabajo.

* Experiencias acumuladas en el servicio.

* Comportamiento de su autoestima.

* Asignación del trabajo diario.

* Calidad del producto terminado.

* Profesionalidad en el desempeño.

Anexo No 16

Tabla patrón para determinar el coeficiente de argumentación de los expertos.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia en el tema			
Trabajos de autores nacionales consultados			
Trabajos de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

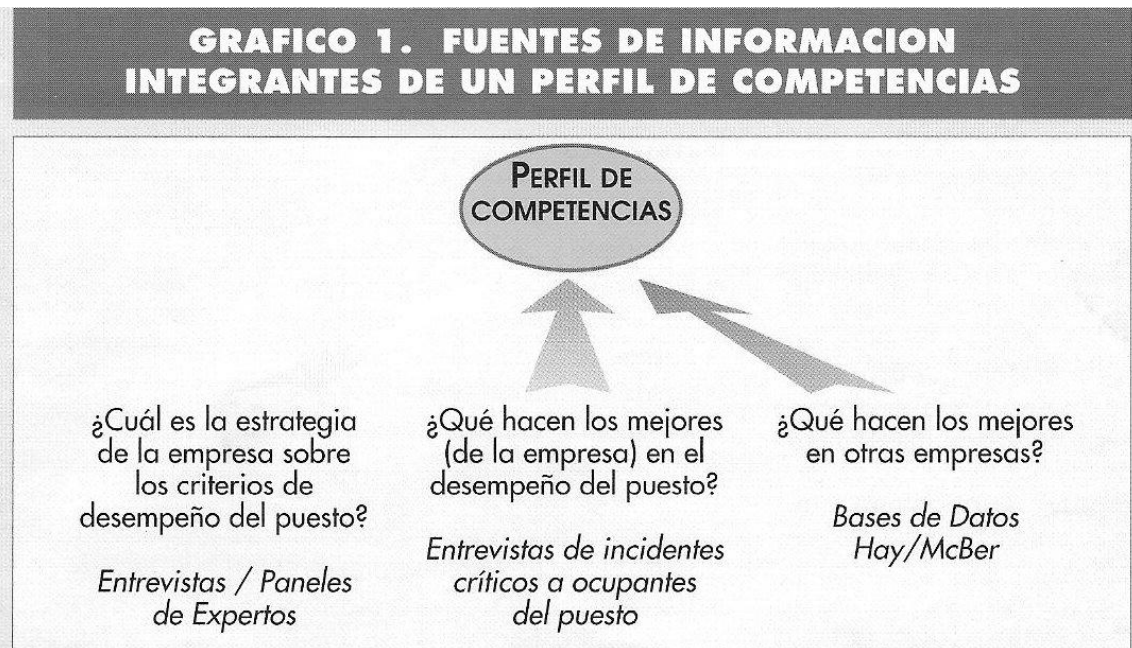
Fuente: Tesis en opción al título de máster en dirección. Procedimiento General para mejorar el clima organizacional en el hotel Brisas Trinidad del Mar. Hugo Batista Vázquez, 2007.

Anexo No 17

Matriz de competencias Laborales

M A T R I Z D E C O M P E T E N C I A S L A B O R A L E S																									
		E s f e r a d e l a a c t i v i d a d l a b o r a l / O b j e t i v o s - R e s u l t a d o s e s p e r a d o s																							
E s f e r a s / E x i g e n c i a s		P l a n e a c i ó n					O r g a n i z a c i ó n					D e s a r r o l l o p e r s o n a l					E j e c u c i ó n					C o n t r o l			
C o g n i t i v a																									
A f e c t i v a																									
F í s i c a																									
S o c i a l																									

Grafico 1 y Cuadro 2.



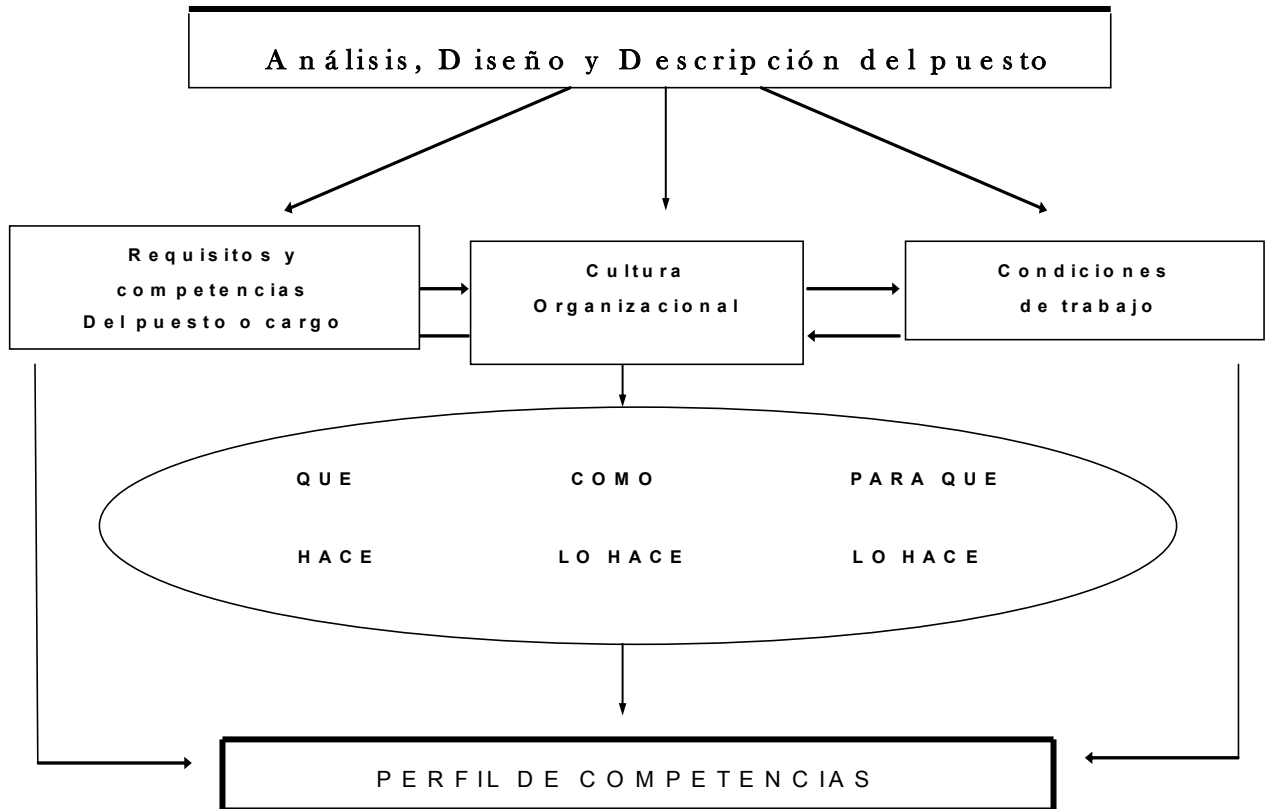
Fuente: Hay Group, 2000.

CUADRO 2. PERFIL DE COMPETENCIAS DE UN PUESTO	
PERFIL DE APTITUDES	PERFIL DE ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en los requisitos demandados por el puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Funciones inherentes al cargo. • Formación académica: <ul style="list-style-type: none"> – Titulación requerida. – Conocimientos específicos. • Nivel de experiencia. • Banda salarial. • Información general: <ul style="list-style-type: none"> – Disponibilidad horaria. – Disponibilidad para viajar. – Nacionalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado en detectar comportamientos relevantes ligados a un desempeño óptimo dentro del entorno organizativo: <ul style="list-style-type: none"> – Gestión de equipos. – Orientación al logro. – Gestión personal ... • Está vinculado a la estructura y cultura de empresa donde se va a integrar el candidato.

Fuente: Hay Group, 2000.

Anexo 18 b

Representación gráfica del perfil de competencias



Fuente: Armando Cuesta Santos. Gestión de competencias, 2000.

Anexo 18 c

Formato propuesto para perfil de competencias de Camarera de Alojamiento en el Centro “Villa Guamá”.

Perfil de Competencias para Camareras de Alojamiento.				
Instalación:				
Categoría:				
Grupo empresarial:				
Denominación del puesto:				
Departamento al cual pertenece:				
Categoría ocupacional:		Grupo escala:		
Misión y objetivos del puesto:				
* Responsabilidades del puesto				
* Condiciones de trabajo que necesita el puesto:				
Competencias clave para el puesto:				
1				
2 ...n				
Exigencias del puesto de trabajo:				
1.1.1.1.1.1.1 Formación mínima necesaria: _____				
Experiencia previa: _____				
Conocimientos específicos para el puesto:				
1		1	2	3
2 ...n				
1. Mínimos. 2. Medios 3. Superiores.				
Requisitos físicos				
1		1	2	3
2 ...n				
1. Mínimos. 2. Medios. 3. Altos. 4. Óptimos.				
Requisitos de personalidad				
1		1	2	3
2 ...n				
1. No necesarios. 2. Bajos 3. Medios 4. Altos				
Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				
Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				
Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				

Fuente: Elaboración propia.

Continuación anexo 21c

Responsabilidades:

- * Sobre el trabajo de otras personas.
- * Sobre los equipos y medios de trabajo.
- * Sobre la calidad del servicio.
- * Sobre la relación con los clientes.
- * Sobre la economía.

Condiciones de trabajo:(ergonómicas).

- * Esfuerzo físico y mental.
- * Ambiente físico.
- * Riesgos más comunes
- * Régimen de trabajo y descanso
- * Clima organizacional.

Anexo No. 19

ENCUESTA PARA SELECCIONAR EXPERTOS

Estimado experto:

Con vistas a evaluar el grado de efectividad de un procedimiento para la Selección por Competencias en la especialidad de Camareras de Alojamiento en la obtención de trabajadores competentes en dicha especialidad, contribuir a perfeccionar el proceso de selección del personal y con esto el Sistema de gestión de los Recursos Humanos, de un centro de la UAC-P, necesitamos seleccionar los especialistas que en calidad de expertos nos brindarían los criterios que nos permitirían decidir al respecto.

Para realizar la selección de expertos necesitamos saber los elementos que nos permitan conocer el grado de competencia que tiene usted en la materia y por ello necesitamos que responda al siguiente test.

I.-Evalúe el nivel de conocimiento que usted posee, en una escala de 0 a 10, en aspectos relacionados con el tema de las competencias laborales y su integración en la Moderna Gestión de los Recursos Humanos, haciendo énfasis en el subsistema selección del personal, considerando 0 como no poseer conocimiento en la materia y en orden creciente de competencia hasta 10, que significaría una elevada preparación.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

II.-Para determinar cuáles fuentes han contribuido a la preparación que usted posee en el tema, le solicitamos llenar la siguiente tabla.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia en el tema			
Trabajos de autores nacionales consultados			
Trabajos de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

De antemano le agradecemos la colaboración brindada.

Anexo 20

Resultados de la entrevista para seleccionar expertos

Expertos	Coefic. Conoc. (Kc)	Coef. Argum. (Ka)	Grado de Competencia (expertos) $K = \frac{1}{2} (K_a + K_c)$	Nivel de Calificación (expertos)
1	1	0.9	0.95	Alto
2	1	0.8	0.9	Alto
3	0.9	0.9	0.9	Alto
4	1	0.6	0.8	Alto
5	0.9	0.9	0.9	Alto
6	0.8	0.9	0.85	Alto
7	0.9	0.9	0.9	Alto

0.8 $\leftarrow K \leftarrow 1$

Anexo No. 21

Selección de Expertos para la validación del procedimiento

Nom bre y Apellidos	Categoría científica	Años de experiencia en el sector y/o en investigaciones	Dom inio del tem a investigado
1. Deysi Alfonso Porraspita	Dra.C	12	X
2.Carlos Sotomayor Cueto	Dr.C	21	X
3. Fernando Fernández Urrutia	Dr.C	20	X
4. Raida Alicia Pérez Marimón	M S.C	23	X
5.Ramón Ucio Cueto	M S.C	11	X
6. Ramón Simón Ricardo	M S.C	16	X
7. Claudia Hernández Milián	Lic.	29	X

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22

Ítems de validación. Selección.

Compañero experto:

El propósito de este documento radica en definir cuáles son los ítems que se utilizarán para validar el procedimiento propuesto. Para cumplir este objetivo se presenta la tabla que a continuación debe usted leer y posteriormente responder de la forma que se indica.

¿Está usted de acuerdo que estos son los indicadores que se deben usar para validar el procedimiento propuesto?, marque con una X con el que no esté de acuerdo y agregue si tiene otra propuesta; además ordene cada ítems según el grado de importancia (G.I) que usted estime, utilizando una escala de 1 hasta 9, significando 1 el de menor grado de importancia y así sucesivamente de forma ascendente, significando 9 el de mayor grado de importancia. Posteriormente, responda: de los ítems con los que usted está de acuerdo; ¿con cuántos, según su criterio, cumple el procedimiento que se propone?

Ítems	"X"	G.I
I-1) El procedimiento propuesto cumple con los principios fundamentales de la selección por competencias.		
I-2) El procedimiento propuesto constituye una herramienta útil para Directores de Recursos Humanos y personal relacionado con esta área.		
I-3) El procedimiento propuesto constituye un paso significativo para el perfeccionamiento del proceso de selección del personal en el centro "Villa Guamá".		
I-4) El procedimiento propuesto eleva la posibilidad de obtener trabajadores competentes en la especialidad de Camarera de Alojamiento.		
I-5) Son válidas cada una de las etapas que conforman el procedimiento propuesto.		
I-6) Están correctamente argumentadas cada una de las etapas que conforman el procedimiento propuesto.		
I-7) El procedimiento propuesto se inserta correctamente en el contexto actual del país.		
I-8) El procedimiento propuesto está acorde a las características de la instalación.		
I-9) Según las características del procedimiento propuesto puede adaptarse a otras especialidades y otras instalaciones recreativas militares.		

Propuesta(s):

Cantidad de ítems con los que cumple el procedimiento propuesto: